Douglas Rushkoff
ARUNCÂND CU PIETRE
ÎN AUTOBUZUL GOOGLE
Cum dezvoltarea devine inamicul prosperităţii
Traducere: Eugen Gasnaş Elena-Marina Ciocoiu

Descrierea CIP este disponibilă la Biblioteca Naţională a României

© 22016 by Douglas Rushkoff. All rights reserved.

Titlu original: *THROWING ROCKS AT THE GOOGLE BUS*.

How Growth Became the Enemy of Prosperity by Douglas Rushkoff

© Editura NICULESCU, 2016

Bd. Regiei 6D, 060204 – Bucureşti, România
Telefon: 021 312 97 82; Fax: 021 312 97 83
E-mail: editura niculescu.ro
Internet: www.niculescu.ro
Comenzi online: www.niculescu.ro
Comenzi e-mail: vânzăriniculescu.ro
Comenzi telefonice: 0724 505 385, 021 312 97 82
Redactor: Liliana Scarlat
Tehnoredactor: Lucian Curteanu
Coperta: Carmen Lucaci
CORESI
TWMiiUU.coimuri
ISBN 978 – 606 – 38 – 0060 – 3

Toate drepturile rezervate. Nicio parte a acestei cărţi nu poate fi reprodusă sau transmisă sub nicio formă şi prin niciun mijloc, electronic sau mecanic, inclusiv prin fotocopiere, înregistrare sau prin orice sistem de stocare şi accesare a datelor, fără permiiunea Editurii NICULESCU.

Orice nerespectare a acestor prevederi conduce în mod automat la răspunderea penală faţă de legile naţionale şi internaţionale privind proprietatea

intelectuală.
Editura NICULESCU este partener şi distribuitor oficial OXFORD UNIVERSITY PRESS în România.
E-maH: oxibfd Qnicule8 cu.ro; Internet www.oxfoni-nicule8 cu.ro

Pentru Barbara şi Marnie

CUPRINS

Introducere
CE ESTE ÎN NEREGULĂ CU ACEASTĂ IMAGINE? 9
Capitolul 1
ELIMINAREA OAMENILOR DIN ECUAŢIE 21
Industrialismul digital 21
Mase, mesă şi mass-media 24
Piaţa economică: Câştigătorul ia totul 31
Economia Like-urilor 37
Jocul de-a Big data 46
Economia de partajare:
Cum pot fi puşi din nou oamenii „în cărţi” 50
Soluţia şomajului 60
1. Munciţi mai puţin: reduceţi săptămâna de lucru de 40 de ore 63
2. Reformulaţi contractul angajat – companie:
Împărţiţi câştigurile din productivitate 65
3. Predaţi-vă în faţa abundenţei: venitul minim garantat 67
4. Redefiniţi munca:
cum să fiţi plătit pentru a vă ocupa de nevoile reale 70
Capitolul 2
CAPCANELE CREŞTERII CU ORICE PREŢ 73
Corporaţiile sunt programe 73
Platforma-monopol 86
Înregistrarea corporaţiei 96
Întreprinderea cu sediu stabil 100
1. Depăşiţi ideea de creştere 105
2. Folosiţi o abordare hibridă 108

3. Schimbaţi mentalitatea acţionarilor 114
4. Alegeţi un nou sistem de operare 119
Capitolul 3
VITEZA BANILOR 125
Moneda regatului 125
Reprogramarea banilor – de la seifuri bancare la blockehain 138
Banii sunt un verb 150
1. Moneda locală 153
2. Banii liberi: Numerarul ca utilitate 155
3. Monedele cooperative: Cum să dăm viaţă banilor 158
4. De la extracţie la responsabilizare: noua bancă locală 164
Capitolul 4
INVESTIM FĂRĂ SĂ EXISTĂM 167
Finanţele nu înseamnă ceva personal 167
Visează algoritmii la derivative digitale? 177
Investiţii gamificate: Startup-ul 182
Capitalul fără risc: perseverenţa mulţimilor 193
Integral investit – Factori dincolo de capital 203
1. Fără creştere, fără probleme: investiţii pentru flux 204
2. Investiţii delimitate 206
3. Conduceţi-vă afacerile ca pe un bun comun: cooperativele-platformă 211
Capitolul 5
DISTRIBUIT 219
Distributism digital 219
Renaşterea, acum? 227
Note 233
Bibliografie selectivă 259
Introducere
CE ESTE ÎN NEREGULĂ CU ACEASTĂ IMAGINE?
Într-o dimineaţă de decembrie a anului 2013, locuitorii din districtul Mission, San Francisco, s-au aşezat în faţa unui vehicul pentru a-l împiedica să treacă. Deşi

gesturile publice de protest nu sunt ceva neobişnuit în California, acesta a avut un scop oarecum surprinzător: autobuzele Google obişnuiau să-i transbordeze cu un feribot pe angajaţi de la casele lor din oraş la campusul companiei din Mountain View, la peste 50 de kilometri distanţă.

Pe măsură ce imaginile şi transmisiile în direct de la faţa locului umpleau reţelele de socializare, nu eram sigur cum să reacţionez. Google era, din multe puncte de vedere, povestea crucială de succes a internetului – experimentul început într-o cameră de cămin care a înflorit apoi într-unul dintre cei mai puternici giganţi ai tehnologiei, creând mii de locuri de muncă şi în tot acest timp străduindu-se să nu facă rău nimănui. Creşterea stelară a companiei a readus la viaţă mai multe sectoare economice, împreună cu câteva cartiere de locuit. Şi, pentru un timp, toată lumea a fost fericită de felul în care mergeau lucrurile. Cu toţii am avut acces gratuit la motorul de căutare şi la e-mailuri. Bloggerii au fost plătiţi să pună reclame pe paginile lor de web, tinerii au împărţit între ei veniturile din clipurile YouTube, iar districtul Mission a devenit tot mai trendy şi mai sigur din momentul în care hipsterii şi profesioniştii în tehnologie s-au mutat aici; s-au deschis cafenele şi librării noi, au apărut imobile mansardate, a crescut valoarea proprietăţilor imobiliare. Dezvoltarea este bună – dar doar pentru cei care se dezvoltă.

Însă afluxul celor de la Google în cartierele istorice din San Francisco a ridicat, de asemenea, şi preţul chiriilor, obligându-i pe locuitorii cu state mai vechi şi pe micii afacerişti care nu aveau parte de această dezvoltare să plece. Autobuzele cu aer condiţionat ale firmei Google au simbolizat aparenta invazie – de parcă un transport spaţial i-ar duce sau aduce de la nava-mamă pe nişte extratereştri. Punând sare pe rană, Google se folosea, acum, de staţiile de autobuz publice pentru a prelua angajaţii în folosul propriului sistem de transport privat.

Chiriile spaţiilor din vecinătatea acelor staţii de autobuz erau cu 20 la sută mai mari decât cele din zone comparabile1, care, la rândul lor, se dublau la câţiva ani pentru a-i găzdui nu doar pe angajaţii Google, dar şi pe cei ai firmelor Facebook, Twitter şi ai altor firme din Silicon Valley.

Şi astfel, în aceeaşi zi în care acţiunile Google au atins un nou record pe Wall Street, vreo 12 protestatari adunaţi în grabă, îmbrăcaţi în veste galbene, au reuşit să paralizeze unul dintre autobuzele gigantului tehnologic, devenit acum de nefrecventat. Pe o parte a acestuia au ataşat un banner prietenos cu Instagram, pe care se putea citi: „Tehnologii de centrificare şi evacuare" cu caractere Google perfecte, multicolorate. Capitalizând scepticismul în creştere faţă de beneficiile distribuite inegal de boom-ul tehnologic, imaginea s-a răspândit ca un foc scăpat de sub control. Cel puţin o părticică din mine a zâmbit solidară cu criticile lor.

După câteva săptămâni, nu mai era niciun motiv de zâmbet. De data asta, protestatarii din Oakland aruncau cu pietre în autobuzele Google, spărgând o fereastră şi înspăimântându-i pe angajaţi. Sigur, am fost îngrijorat, ca şi oricine altcineva, văzând practicile companiei şi frustrat de modul în care creşterea rapidă din Silicon Valley părea să-i disloce în loc să-i îmbogăţească pe locuitorii din San Francisco şi nu numai. Cu toate astea, aveam în autobuzele acelea şi prieteni, care încercau să-şi câştige existenţa din abilităţile lor de încăpăţânare, dobândite atât de greu. Aceştia câştigau, poate, 100.000 de dolari pe an, dar erau stresaţi, monitorizaţi neîncetat şi teribil de conştienţi de propria lor perisabilitate. „Sprinturile" – puseurile neîntrerupte de încifrare pentru a îndeplini termenele de predare – deveneau şi mai frecvente pe măsură ce noile targeturi impuse de ambiţioasa dezvoltare înlocuiau ultima serie de programe.

Am putea fi cu toţii de aceeaşi parte a baricadei. Angajaţii Google nu sunt atât beneficiarii resurselor unei

companii în ascensiune, ci mai degrabă resursele care se consumă rapid. Angajatul obişnuit pleacă în mai puţin de un an2 – unii pentru a accepta funcţii în alte companii, dar cei mai mulţi dintre ei pur şi simplu aleg să scape de presiunea constantă de a performa. Mersul cu autobuzul le dă mai mult timp să lucreze sau doar să se relaxeze, nu însă să şi conducă. Sunt, totuşi, fiinţe umane.

La rândul său, Google îndepărtează de pe autostrăzi şi din mediul înconjurător miile de maşini ale navetiştilor. Spre deosebire de alte companii din Bay Area, care spun doar vorbe goale despre ecologie sau, în cel mai bun caz, organizează folosirea în comun a unui autoturism, Google oferă un program de navetă *ce* salvează mai mult de 29.000 tone de CO_2 pe an. De când să faci ceea ce trebuie este ceva greşit?

Unul dintre ingredientele succesului care le transcende pe toate celelalte de-a lungul acestei cărţi este MULTĂ MUNCĂ. Nimic din ce-i bun nu vine uşor.

Există ceva tulburător în legătură cu felul în care Google are impact asupra lumii, dar nici autobuzele firmei, nici oamenii din ele nu sunt esenţa problemei; sunt doar ţinte facile. Angajaţii Google nu sunt nepăsători la sărăcia tot mai mare pe care o văd prin fereastra autobuzelor, atunci când se duc spre serviciu. La drept vorbind, privelişti ca acestea îi fac pe lucrători să se agaţe de locurile lor de muncă cu şi mai multă disperare, fiind mai puţin probabil că vor pune la îndoială procesele profunde care sunt în joc. Ei vor să devină milionari – dar nu pentru a trăi o viaţă de lux. Într-o ţară fără o puternică plasă socială de siguranţă, lucrătorilor li se spune că trebuie să devină milionari sau, altfel, se vor confrunta cu lipsuri de îndată ce se vor pensiona sau, mai rău, se vor îmbolnăvi. Un program online de calculator pentru pensionari arată apăsat că o persoană care câştigă 50.000 de dolari pe an va necesita cel puţin 1, 5 milioane de dolari pentru a se pensiona la vârsta de şaizeci şi şapte de ani, iar o singură factură medicală neprevăzută poate transforma pe oricine

într-unul dintre cele 1, 7 milioane de falimente anuale din America cauzate de probleme de sănătate.

Nici măcar investitorii sau conducerea Google, şi nici acel infam procent de 1% nu sunt de vină pentru creşterea inegalităţii provocate de economia digitală. Directorii şi investitorii din Silicon Valley practică pur şi simplu capitalismul aşa cum l-au învăţat la cursurile de afaceri şi, în majoritatea cazurilor, îşi îndeplinesc obligaţia legală faţă de acţionarii companiilor. Bineînţeles că în timp ce noi, ceilalţi, ne zbatem cu probleme de zi cu zi, ei se îmbogăţesc, şi da, există daune colaterale asociate cu dezvoltarea rapidă a companiilor şi a acţiunilor. Cu toate acestea, şi ei se simt la fel de blocaţi în această situaţie dificilă ca mulţi alţii; mulţi directori executivi înţeleg faptul că atingerea obiectivelor de creştere pe termen scurt nu este în interesul pe termen lung al companiilor sau clienţilor, dar sunt prinşi în această cursă de dominare în care câştigătorul ia totul împotriva tuturor celorlalţi monştri digitali. Ori te dezvolţi, ori mori. Aşa că fiecare companie de înaltă tehnologie trebuie să devină la fel de invazivă, extractivă, dezbinătoare, consumatoare de timp, risipitoare, costisitoare, distrigătoare de locuri de muncă, exploatatoare şi manupulativă ca şi celelalte. În ceea ce priveşte acţionarii lor nerăbdători, ei bine, sunt exact ca şi noi: noi suntem cei care deţinem aceste acţiuni în propriile noastre planuri de economii de pensionare şi de facultate, pornind de la faptul că vor creşte, iar dacă nu, că vor fi vândute. Nimic din toate acestea nu a mers aşa cum ne-am gândit şi suntem cu toţii frustraţi din cauza rezultatelor.

Dar nu este niciodată uşor să tragi o linie de luptă cu un inamic în care să arunci cu pietre. Asta, deoarece conflictul în acest caz nu este, de fapt, între rezidenţii din San Francisco şi angajaţii Google sau între cei 99 la sută şi acel 1 la sută. Nu este vorba nici măcar despre angajaţii stresaţi care sunt împotriva companiilor pentru care lucrează sau şomerii care sunt împotriva Wall Street-ului, aşa cum este, de altfel, mai toată lumea – omenirea însăşi –

împotriva unui program ce promovează *creşterea* mai presus de orice.

Suntem prinşi într-o capcană a dezvoltării. Aceasta este problema, fără nume sau chip, frustraţia pe care atât de mulţi o resimt. Este logica din spatele creşterii fără crearea unor locuri de muncă, a economiei în fugă după salarii mici, a nemiloaselor servicii Über şi intimităţii invadate de Facebook. Este un mecanism care subminează atât companiile cât şi investitorii, forţându-le să concureze împotriva unor jucători cu jetoane de poker umflate digital. Este presiunea care îi lipseşte pe directorii general-preşedinţi de puterea de a prioritiza sustenabilitatea companiilor lor în faţa intereselor acţionarilor nerăbdători. Este vinovatul neidentificat din spatele titlurilor de presă despre criza economică de la implicita Grecie până la escaladarea datoriei studenţeşti. Este forţa care exacerbează disparităţile dintre bogaţi şi săraci, mărind diferenţa de venituri dintre angajaţi şi directori, şi care generează dinamica legii forţei, separând câştigătorii de perdanţi. Este cutia neagră care extrage valoarea din acţiunile pieţei, înainte ca oamenii să ştie ce s-a întâmplat, şi impulsul decerebrat care extinde balonul tehnologiei la proporţii atât de mari încât poate să explodeze.

Pentru a folosi metafora epocii noastre, noi rulăm un sistem de operare economic extractiv, orientat spre creşterea economică, care a atins limitele capacităţii sale de a servi pe oricine, bogaţi sau săraci, persoană fizică sau corporaţie. Mai mult decât atât, îl rulăm pe calculatoare de ultimă generaţie şi pe reţele digitale care accelerează şi amplifică toate efectele sale. Creşterea este singura comandă de bază, necontestată a economiei digitale.

Economiştii clasici şi experţii în afaceri n-au fost de mult ajutor. Şi asta deoarece aceşti experţi tind să accepte economia bazată pe creştere ca pe o condiţie preexistentă a naturii. Nu este aşa. Regulile economiei noastre au fost inventate de anumite fiinţe umane, în anumite momente ale istoriei, având anumite scopuri şi agende. Refuzul de a

recunoaşte existenţa acestui peisaj artificial şi complicitatea noastră în a-l perpetua ne fac incapabili să trecem dincolo de faţadă. Sfârşim prin a face compromisuri şi a trăi la bunul plac al sistemului.

În schimb, ar trebui să aruncăm o privire atentă la ipotezele care stau la baza economiei de piaţă, pe care ne grăbim să o digitalizăm, şi să ne întrebăm dacă mai este încă relevant situaţiei noastre, înainte de a lăsa calculatoarele şi reţelele să o opereze. Poate, în mod ironic, doar gândind precum programatorii, vom putea face ca economia să fie în beneficiul oamenilor, în locul idealului arbitrar, dar bine înrădăcinat al creşterii.

Până atunci, rămânem incapabili să percepem corect, cu atât mai puţin să schimbăm funcţionarea afacerilor noastre sau a economiei în care acestea îşi desfăşoară activitatea. Suntem destinaţi să repetăm aceleaşi greşeli vechi. Numai că, de data aceasta, din cauza vitezei şi a dimensiunii în care afacerile digitale operează, erorile noastre ameninţă să ducă pe o pistă greşită nu doar capacitatea noastră de inovare tehnologică, ci şi durabilitatea întregii noastre societăţi. De oamenii care au aruncat cu pietre în autobuzul Google ne vom aminti ca de freamătul dinaintea cutremurului.

Sau putem reveni şi alege o cale diferită. Ne aflăm la o răscruce critică. Fiecare om de afaceri, angajat, antreprenor sau creator care citeşte această carte înţelege că toţi funcţionăm pe un timp de împrumut şi cu bani împrumutaţi. Trebuie să facem o alegere. Putem continua să manevrăm acest program extractiv, autodistructiv, motivat de creştere, până când o corporaţie rămâne în picioare, iar cei sărăciţi se vor revolta. Sau putem profita de oportunitatea de a reprograma economia – şi afacerile noastre – din interior spre exterior.

Acţionând astfel, putem începe să beneficiem de modalităţi noi, mai distributive, de creare a valorii şi a schimburilor – tipurile de generare a bogăţiei pe care o vedem pe site-urile de tranzacţionare, pe reţelele de

creditare peer-to-peer, pe platformele deţinute de utilizatori, sau chiar şi în jocurile şi aplicaţiile programate pe laptopuri de către tinerii din universităţi, care apoi le aduc direct pe piaţă.

Aceasta este economia pe care cei mai mulţi dintre primii utilizatori de atunci ne-am imaginat-o în anii ’80, atunci când am pus pentru prima dată mâna pe aceste instrumente. Dar, de la începutul anilor ’90, această viziune a unei pieţe de reţele centrată pe om a fost înlocuită de o altă viziune a afacerilor digitale – cea îmbrăţişată de fondatorii libertarieni şi colaboratorii timpurii ai revistei *Wired* şi defluturi ştii sponsorizaţi de corporaţiile din Cambridge, Massachusetts, mulţi dintre ei fiind chiar aceleaşi persoane. Au aruncat o privire spre tehnologia digitală şi au văzut în ea un mod de a revigora primejduitele pieţe de valori mobiliare şi de a restabili credinţa în noţiunea unei economii aflată într-o expansiune infinită.

După accidentul biotehnic din 1987, mulţi se temeau că acea jumătate de secol de dezvoltare fără precedent de după al Doilea Război Mondial ar putea, în cele din urmă, lua sfârşit. Dar, acum, tehnologia digitală readuce bursa NASDAQ la gloria de altă dată şi dincolo de aceasta. Într-adevăr, exact atunci când părea că am atins limitele lumii fizice de alimentare cu tot mai multe oportunităţi de creştere, am descoperit o lume virtuală din care să extragem din ce în ce mai multă valoare. După părerea acestor noi atotştiutori, noua economie digitală ar prevesti „boom-ul lung” 3 al creşterii economice: o economie speculativă, amplificată digital, care, literalmente, s-ar putea expanda la infinit.

Nu ne-am optimizat platformele pentru oameni şi nici măcar pentru valoare, ci pentru dezvoltare. Aşa că, în loc să câştigăm mai mult timp liber, am sfârşit prin a avea mai puţin. În loc să avem mai multe faţete ale expresiei şi interacţiunii umane, am forţat o predictibilitate şi o automatizare mai apropiate de piaţa economică.

Tehnologiile au fost preţuite cel mai mult pentru capacitatea lor de a extrage valoarea din oameni, în sensul de ore petrecute în faţa unui site („eyeball hours”) şi de datele care derivă din acest lucru. În consecinţă, am sfârşit într-un continuu peisaj digital, bombardat constant cu actualizări şi aflat într-o stare de permanente întreruperi de urgenţă – ceea ce eu numesc „şocul prezentului” – cunoscut anterior numai de operatorii serviciului de urgenţă 911 şi de controlorii de trafic aerian.

Dezvoltăm noile tehnologii nu pentru a îmbunătăţi calitatea vieţii oamenilor sau măcar a afacererilor noastre, ci pentru a maximiza creşterea pieţei speculative. Şi se dovedeşte că nu sunt unul şi acelaşi lucru.

Partea bună a lucrurilor, sunt traşi la ştanţă milionari şi miliardari. Poate nu suficient cât să compenseze pentru milioanele de oameni care au fost dislocaţi de la locurile de muncă sau deconectaţi de la prosperitate prin acelaşi mecanism, deşi toţi sunt la fel de motivaţi. Ei vin cu fiecare nou val tehnologic, fie că sunt site-uri web, blogging, căutare, reţele sociale, schimburi de fişiere, partajare de fotografii, mesagerie sau servicii cloud… fiecare nou trend de pe internet produce un nou miliardar pentru prima pagină a *Wall Street Journal*. Aceştia nu sunt tipuri diferite de miliardari: miliardarii „pe hârtie”, a căror valoare este măsurată în acţiuni, nu în profit. Asta pentru că, în majoritatea cazurilor, companiile de pe internet pe care le conduc nu aduc niciun profit – cu siguranţă nu proporţional cu capitalizările lor de piaţă. Devin poveşti de succes numai în ziua în care fondatorii şi investitorii lor şi-au făcut ieşirea – adică, şi-au vândut acţiunile pentru ceva mai real, cum ar fi o altă companie sau pur şi simplu pentru bani.

Acesta este jocul pe care acum mulţi dintre noi îl numim economie digitală. Este acceptat necondiţionat, deoarece alimentează flăcările dezvoltării – chiar dacă în mod artificial. Companiile cu tehnologii noi sunt libere să distrugă aproape orice industrie pe care o aleg – presă,

televiziune, muzică, de manufacturare – cu condiţia să nu distrugă sistemul financiar de operare ce clocoteşte dedesubt. La naiba, majoritatea fondatorilor acestor companii digitale nu par să realizeze că acest sistem de operare există. Sunt fericiţi că pot provoca „o verticală" sau alta, dar ultimul lucru pe care îl fac când sunt câştigători este să pună în discuţie regulile investiţiilor bancare, propriile lor evaluări astronomice, sau ale ofertei publice iniţiale (IPO) prin care încasează bani. Să câştigi jocul dezvoltării digitale nu înseamnă un alt fel de prosperitate, ci mai degrabă un nou mod de a face, ca de obicei, afaceri: un vin vechi într-o sticlă nouă. Nu este vorba că este greşit să faci bani; ci că premisele pieţei speculative şi de valori – precum şi efectele reale ale acestora – nici măcar nu sunt puse în discuţie. Câştigătorii sunt, într-un mod oarecum fundamental, înşelaţi.

De aceea, în momentul în care l-am văzut pe prima pagină a ziarului *Wall Street* pe cofondatorul platformei de socializare Twitter într-o poză făcută în dimineaţa lansării ofertei pe piaţa de valori, m-am bucurat pentru el, însă am fost şi puţin întristat. Chiar sub bărbie, era tipărită cifra de 4, 3 miliarde de dolari – suma de bani pe care o făcuse în acea zi – fiind, de departe, cea mai bogată persoană pe care o cunoşteam personal.4 Acesta era puştiul care a lansat platforma Blogger, care s-a zbătut să o ţină pe o linie de plutire şi, apoi, a făcut primele sale milioane după ce a vândut-o firmei Google. Şi ajunsese aici – la fel ca şi băiatul care merge la târgul de ţară şi primeşte o panglică pentru că a crescut un dovleac de mărimi gargantueşti – unul dintre cei mai bogaţi oameni din lume. Dar cu ce preţ?

Evan Williams a perturbat jurnalismul cu blogul său şi strângerea de ştiri cu tweet-urile sale, şi acum preda toată această afacere perturbatoare celei mai mari şi rele industrii existente. Când eşti pe prima pagină a ziarului *Wall Street*, primind aplauze de la toţi acei tipi în costume, de obicei nu este pentru că ai făcut ceva revoluţionar, ci

este pentru că ai ajutat să se confirme centralitatea capitalului financiar pentru întreg sistemul de afaceri umane. La fel ca şi crupierul cazinoului care strigă destul de tare încât să audă toată lumea, „Avem un câştigător!” Jocul creşterii încă lucrează, aşa că plasaţi-vă pariurile.

Evan şi partenerii săi au transformat cu succes platforma Twitter într-o companie publică, multimiliardară în dolari şi, apoi, au sacrificat o potenţială aplicaţie ce putea să schimbe lumea, doar pentru că urmăreau să se dezvolte. Acesta era, probabil, cel mai puternic instrument de social media dezvoltat până la acea dată – de la organizarea activiştilor în timpul Primăverii arabe şi mişcările de Occupy Wall Street până la asigurarea unei platforme globale pentru cetăţenii jurnalişti şi candidaţii la preşedinţie. Şi nu era deosebit de costisitoare de creat sau menţinut. Cu siguranţă, nu avea nevoie de o infuzie de miliarde de dolari pentru menţinerea sa în funcţiune.

Însă, preluând un capital atât de mare, Twitter trebuia acum să producă. Trebuie *să crească*. În momentul în care scriu aceste rânduri, profiturile platformei Twitter din ultimul trimestru sunt considerate de Wall Street un *eşec* abject. În 2015, investitorii Twitter (mai ales Chris Sacca, prin luări de poziţie publice) s-au plâns de faptul că compania era prea departe pentru a ajunge la *creşterea ei potenţială* de *„IOOx”* şi l-au forţat pe directorul general să demisioneze. Acţionarii cer ca platforma Twitter să găsească moduri mai bune de a valoriza în bani tweet-urile utilizatorilor ei, fie prin injectarea de reclame în feed-urile oamenilor, extrăgând datele lor pentru informaţiile de marketing, sau, în caz contrar, declasând utilitatea aplicaţiei sau integritatea comunităţii. Orice fusese, de fapt, perturbator la Twitter acum trebuia să fie diminuat.

Nu este vorba că Twitter nu ar fi de succes; numai că nu este suficient de reuşit încât să justifice toţi banii pompaţi de investitori. Veniturile erau suficiente deja pentru ca angajaţii să fie fericiţi, clienţii să fie mulţumiţi şi chiar şi investitorii iniţiali să fie bine compensaţi şi în mod

regulat. Dar, niciodată nu poate fi suficient pentru a satisface acţionarii care se aşteptau să câştige de o sută de ori mai mult decât pariul lor iniţial de 20 de miliarde de dolari. Pentru a face asta, Twitter trebuie să se dezvolte într-o corporaţie mai mare decât economia multor naţiuni.

Nu este oare prea mult să ceri asta de la o aplicaţie care trimite mesaje de 140 de caractere sau mai puţin?

Această relaţie disproporţionată dintre capital şi valoare – sau bani investiţi versus venituri reale – este semnul distinctiv al economiei digitale dominante. În orice caz, economia digitală a dezvăluit procesul prin care banii cash, munca şi activele de producţie din piaţa tranzacţională reală sunt extrase şi convertite într-un capital îngheţat – toate acestea în numele dezvoltării. Odată ce banii au fost „capturaţi" în preţul acţiunilor, ei tind, pur şi simplu, să stea acolo, la fel ca într-un seif bancar. La rândul său, se pune presiune asupra companiei să facă mai mulţi bani, mai rapid, pentru a justifica noua valoare totală a acţiunilor. Discrepanţa dintre valoarea netă a unei companii şi veniturile sale devine tot mai mare. În mod ciudat, companiile continuă să crească, dar acestea nu creează şi nu produc nicio valoare.

Nu este nimic nou în asta. De fapt, în ultimii 70 de ani sau mai mult, potrivit economiştilor de la *Deloitte Center for the Edge5*, profiturile corporative peste valoarea netă au fost în continuă *scădere*. Companiile acumulează bani şi bunuri mai repede decât le pot utiliza. Acest lucru nu înseamnă că corporaţiile nu sunt încă bogate. Asta înseamnă doar că nu ştiu cum să folosească bunurile pe care deja le au. Acestea au crescut prea mult pentru propriul lor beneficiu – sau pentru al altora.

Ce este nou aici este faptul că, prin aplicarea inovaţiilor tehnologice doar cu scopul dezvoltării, am pus în mişcare o puternică formă destabilizatoare a capitalismului accelerat digital. Agravăm discrepanţa dintre bogaţi şi săraci, pedepsindu-i pe cei care lucrează cu adevărat pentru a-şi câştiga existenţa, pierzând

controlul uman asupra pieţelor de capital şi lăsând investitori lipsiţi de perspectivă să înăbuşe inovaţia pe termen lung. Pentru mulţi, tehnologia digitală este doar o invitaţie de a se juca în diferite feluri cu pieţele, creând instrumente din ce în ce mai abstracte şi ultrarapide de a învinge sistemul în loc de a crea valoare.

Există abordări mai bune pentru atingerea prosperităţii într-un peisaj al afacerilor digitale. Dacă putem trece peste dependenţa noastră pentru dezvoltare, avem potenţialul de a ne îndrepta spre un sistem economic mult mai funcţional, chiar empatic, ce favorizează fluxul banilor în schimbul acumulării lor şi care recompensează oamenii pentru crearea de valoare în loc doar să o extragă. Dar, mai întâi, trebuie să recunoaştem şi să ne raportăm la actuala noastră stare de lucruri, şi la instabilitatea şi nesiguranţa în care atât de mulţi dintre noi încercăm să existăm.

Pentru mulţi dintre noi, sistemul actual, oricât ar fi de contorsionat, este mai bun decât nimic, iar schimbarea într-unul în care trebuie să creăm valoare reală ne poate înspăimânta. Cei mai mulţi oameni nu au cultura pentru a crea şi lansa o afacere pe Etsy, pentru a programa o nouă aplicaţie iPhone, sau pentru a creşte cartofi dulci organici. Stăm la birou în nişte compartimente şi gestionăm nişte bucăţi de hârtie, calculând ţinte de vânzări şi cheltuieli bugetare – sau în magazine, în fabrici sau în depozite –, îndeplinind sarcini care nu au cerere sau valoare în afara acelei singure setări corporatiste. Pur şi simplu, luptăm să rămânem angajaţi, ne plătim ipotecile, economisim pentru colegiile copiilor noştri şi ne asigurăm că ne mai rămâne ceva şi la pensionare. Şi, în ciuda boom-ului digital – sau poate din cauza acestuia – devine din ce în ce mai greu să facem aceste lucruri. Calea spre un viitor mai bun trebuie, mai întâi, să facă ziua de astăzi să fie puţin mai uşoară pentru noi toţi. Trebuie să facem paşi mici şi practici.

Dar, pentru a începe, trebuie să acceptăm că povestea unei pieţe care se extinde la infinit este un mit.

După cum vom vedea, creşterea poate fi o condiţie a monedei purtătoare de dobândă şi a capitalului de risc, dar nu este şi condiţie în afaceri sau în comerţ. Dacă vrem să realizăm ceva mai bun decât să digitalizăm economia industrială şi să-i amplificăm cele mai rele efecte, trebuie să recunoaştem modul în care funcţionează agenda expansionistă a înaintaşilor noştri colonişti în mediul mai restrâns de azi şi de ce se află în opoziţie cu ţintele noastre potenţiale de societate dotată digital.

Nici persoanele fizice, nici micile afaceri, corporaţiile sau chiar guvernele nu trebuie să trăiască şi să dispară datorită ratei lor de creştere. Aceasta nu este o veste proastă, ci una bună. Şi cu cât acceptăm mai curând acest lucru, cu atât mai repede vom avea de câştigat. Atunci, şi numai atunci, vom fi capabili să avem economia pe care o merităm. Prosperitatea continuă, durabilă, bine distribuită este un lucru mai simplu decât pare şi este la îndemâna noastră. Poate fi noua noastră normalitate.

Aceasta este adevărata promisiune a unei economii digitale. Primul pas înseamnă să dezvăluim cum funcţionează sistemul de operare ascuns care se află în spatele afacerilor. Pasul următor este să mobilizăm voinţa de a face afaceri în mod diferit sau chiar de a schimba acest sistem, în loc să-l lăsăm să continue pentru a-şi alimenta propria creştere. Nu vom face acest lucru dintr-odată. Nu putem instala doar o actualizare, aşa cum facem pe un smartphone, oricât de mult ne-ar plăcea să credem în remedierea tehnologică a problemelor lumii. Nu există niciun algoritm pentru asta. Există doar o schimbare treptată, pusă în aplicare de tot felul de persoane şi instituţii, în mod conştient, dar diferit. Aceasta este diferenţa dintre o societate industrială şi una digitală: soluţiile care sunt bune pentru orice şi care cuceresc întreaga planetă nu mai funcţionează. În schimb, coexistă un set larg de soluţii distribuite în multe locuri şi pe mai multe nivele deodată.

Dar toate converg pentru a respinge ideea că singura

carieră, companie sau economie sănătoasă este aceea care se dezvoltă conform unei rate definite arbitrar de o bancă, un grup de investitori sau de etosul inaugural acum atât de dominant în cultura internetului. În calitate de membri ai unei societăţi digitale, suntem pe o poziţie unică de a face eforturi spre o situaţie mai durabilă şi echilibrată a bogăţiei distribuite.

Iată cum.

Capitolul 1
ELIMINAREA OAMENILOR DIN ECUAŢIE
Industrialismul digital

La sfârşitul anilor ’80, înainte de a putea trăi din scris, obişnuiam să dactilografiez pentru a avea bani de chirie. Eram un grup de scriitori în devenire care mergeam la o firmă de avocatură din Park Avenue, noaptea după ce se închidea; ne puneam căştile şi transcriam ore de depoziţii – majoritatea ale unor muncitori din fabrică care descriau accidentele de la locul de muncă, supraveghetori care explicau cu ce a greşit muncitorul respectiv sau doctori care detaliau de ce un deget de la mână sau de la picior a trebuit să fie amputat. Erau lucruri teribile, daunele colaterale umane ale producţiei industriale.

Noi, „procesorii de cuvinte”, eram plătiţi pe oră mai mult decât majoritatea muncitorilor ale căror cazuri le transcriam fără să ne gândim. Asta este pentru că aveam cunoştinţe de operare pe calculator într-un moment în care aproape nimeni nu ştia cum funcţionau aceste maşini. Ca scriitori, ştiam chichiţele unor programe, pe atunci obscure, precum Word Perfect, şi puteam scoate treizeci de dolari pe oră (o răsplată regală pentru nişte pierde-vară), punând umărul la tranziţia afacerilor „reale” spre era digitală.

În fiecare seară, în drumul meu spre acest tărâm al dactilografiei, treceam pe lângă o tânără recepţioneră afişând un aer boem, din schimbul de zi, care îşi făcea bagajul să plece. Făceam schimb de amabilităţi, presărate cu referinţe vagi la muzică şi benzi desenate, şi-mi făceam

curaj să o invit în oraş. Dar înainte de a avea ocazia, a fost înlocuită de un calculator. Ce dă digitalul, tot digitalul ia înapoi.

La fel ca multe alte companii de la sfârşitul anilor ’80, firma de avocatură a adoptat o tehnologie nouă cunoscută ca operator automat. Din acel moment, în loc de a fi salutat şi dirijat de o fiinţă umană, apelanţii primeau acum familiarul răspuns dat de calculatorul operator: „Dacă ştiţi extensia persoanei…” A fost, probabil, prima experienţă reală când cei mai mulţi oameni au interacţionat cu un calculator. Dar această inovaţie mi s-a părut întotdeauna un pas înapoi – şi asta nu doar pentru faptul că mi-a distrus şansa de a ieşi cu recepţionera boemă.

Din punctul de vedere al companiei, este pur şi simplu o măsură de a face economii. După o investiţie tehnologică iniţială, se pot dispensa de operatori, ca şi de plata salariilor, a beneficiilor de sănătate, de aerul condiţionat, de procesele de hărţuire sexuală, precum şi de alte costuri asociate cu angajaţii umani. Prin reducţie, este o metodă grozavă de a crea iluzia unei dezvoltări de înaltă clasă.

Apelanţii sunt cei care plătesc. Cei mai mulţi dintre noi suntem familiarizaţi cu sentimentul de frustrare atunci când parcurgem o serie de meniuri, introducând toate numerele, datele şi codurile noastre şi terminând prin a ne bloca într-o buclă fără sfârşit sau, mai rău, prin a ne deconecta. Eficienţa dobândită de o companie este mai mult decât compensată de eficienţa pierdută de toţi ceilalţi. Sigur, acţionarii unei companii pot fi fericiţi când reduc numărul angajaţilor – până când încearcă să ia legătura telefonică cu un investitor şi sfârşesc prin a fi la fel de exasperaţi ca şi ceilalţi.

În esenţă, costurile aferente recepţionerelor unei companii au fost externalizate către toţi ceilalţi apelanţi, ceea ce duce la costuri mai mari de timp şi bani pentru întreaga reţea de afaceri şi clienţi. Şi, din moment ce

fiecare companie face acest lucru, refuzul de a deveni digital înseamnă un dezavantaj concurenţial. Rezistenţa la această automatizare este atât de nouă, încât unele bănci şi furnizori de televiziune prin cablu fac publicitate, spunând că au *oameni reali* care răspund la telefon.

Dar, pe termen lung, şi mai ales într-o economie digitală extrem de conectată, nimic nu este extern. Timpul şi cheltuielile pe care o companie le pasează clienţilor, furnizorilor şi agenţilor de vânzări, în cele din urmă se vor întoarce sub forma unui volum redus de vânzări, costuri superioare şi, respectiv, mai puţin feedback. O companie trebuie să vrea ca şi clienţilor săi *să le facă plăcere* să interacţioneze cu ea. Şi noi trebuie să ne dorim ca pe furnizorii noştri să-i coste cât mai puţin posibil, astfel încât să ne poată oferi, la rândul lor, cele mai bune preţuri. Şi trebuie să vrem să interacţionăm direct cu furnizorii noştri, pentru a şti exact ce se întâmplă pe linia frontului. O interfaţă umană vie oferă o informaţie mai bună decât orice sondaj pe care o companie îl poate oferi după ce a efectuat o operaţiune. Paşii automaţi ai meniului aruncă fiecare persoană care are o cerere sau o problemă într-o categorie preconfigurată, ca părţile asamblate într-un lanţ de producţie. Apelul care intră într-o categorie neprevăzută, ei bine, acela este clientul pe care o companie îl pierde, ca şi informaţia care alunecă printre fisurile acestei abordări lipsite de speranţă pe care era industrială o are faţă de tehnologia digitală de la locul de muncă.

La fel ca şi muncitorii înlocuiţi, titlurile de presă dau vina pe calculatoare pentru această încurcătură. Dar nu este deloc vina tehnologiei digitale; mai curând este vina modelului de afaceri supralicitat digital, care accentuează eficienţa şi dezvoltarea companiilor în detrimentul oamenilor pe care ar trebui să-i servească. Şi a fi în serviciul oamenilor nu înseamnă, pur şi simplu, un sistem de valori al Noii Ere ce trebuie să fie protejat de realităţile lumii afacerilor reale. Este raţiunea afacerilor în primul

rând de a crea încontinuu valoare pentru clienţi, angajaţi şi patroni.

Într-un fel, dezvoltarea a devenit un scop în sine – motorul economiei – şi oamenii au ajuns să fie văzuţi ca impedimente în calea funcţionării sale. Doar în cazul în care oamenii şi cererile noastre idiosincrazice ar putea fi eliminate, afacerile ar fi libere să-şi reducă costurile, să crească consumul, să extragă mai multă valoare şi să crească tot mai mult. Aceasta este una dintre moştenirile esenţiale ale erei industriale, când eficienţa miraculoasă a maşinilor a părut că ne oferă o cale de creştere infinită – cel puţin în măsura în care interferenţa umană putea fi redusă la minimum. Aplicând acelaşi spirit erei digitale, aceasta duce la înlocuirea recepţionerului cu un calculator, a muncitorului din fabrică cu un robot, a managerului cu un algoritm. Este doar o modalitate nouă, digitală de a rula acelaşi vechi program.

Contrar aşteptărilor, poate cea mai mare oportunitate oferită de noul nostru mediu digital este de a recupera valorile umane pe care le-am lăsat în urmă în timpul ultimei mari mişcări tehnologice. Cuvântul *digital*, în sensul lui propriu, se referă la degete – cele zece degete cu care noi oamenii obişnuiam să creăm, să numărăm şi, în primul rând, să programăm calculatoarele. Faptul că, acum, trebuie să fim martorii unei renaşteri a unor creaţii, meşteșuguri şi producţii artizanale nu este o coincidenţă. Peisajul digital încurajează producţia de la periferie, comerţul lateral, precum şi distribuţia bogăţiei. În loc să depindem de instituţii centralizate pentru existenţa noastră, începem să depindem unul de celălalt.

Transparenţa oferită de peisajul digital media are potenţialul de a scoate la iveală resorturile industrializării. Între timp, tehnologia digitală însăşi ne oferă mijloacele de a reprograma din temelii multe sectoare de activitate şi moduri de a distribui valoare numeroşilor acţionari umani, în loc doar să o extragă. Dar, acest lucru necesită o inversare destul de radicală a modului în care evaluăm

procesele de afaceri şi scopul tehnologiei însăşi. Reducând oamenii la simple rotiţe într-o maşină, am creat condiţiile de a venera dezvoltarea în detrimentul tuturor celorlalte virtuţi economice. Trebuie să reconsiderăm cum şi de ce am făcut asta.

Mase, mesă şi mass-media

Timp de vreo două secole fericite, înainte de industrialism şi era modernă, peisajul afacerilor era asemănător cu Burning Man, celebrul festival din deşertul Nevadei care reuneşte artizani digitali. Campaniile militare din timpul cruciadelor au deschis noi rute comerciale în toată Europa şi dincolo de aceasta. Soldaţii se întorceau din locuri îndepărtate, după ce erau expuşi la tot felul de noi meserii şi tehnici agricole şi de construcţie. Ei au copiat chiar şi o piaţă pe care au remarcat-o în Orientul Mijlociu – bazarul – unde oamenii îşi puteau schimba nu numai bunurile, ci şi ideile, ceea ce a dus la inovaţii în industria textilă, manufacturieră şi finanţe.

Bazarul era o economie de tip peer-to-peer, ceva asemănător cu ebay sau Etsy, unde atenţia acordată relaţiilor umane şi reputaţiei era promotorul unor afaceri mai bune. Nu exista niciun intermediar, nicio platformă centrală prin care se efectuau schimburile, cu excepţia timpului şi locului stabilit pentru bazar.1 Deoarece oamenii efectuau neîncetat tranzacţii, s-au dezvoltat tot felul de interdependenţe, care, la rândul lor, au alimentat un comerţ pe o scară tot mai mare şi de mai bună calitate. Pete, meşterul rotar, cumpăra ovăz de la Joe, vânzătorul de cereale, care trebuia să ofere un produs bun, nu numai pentru că voia să păstreze un client, ci şi pentru că avea nevoie de roţi bune pentru căruţă. Dându-i lui Pete ovăz stricat însemna nu numai să distrugă bunul mers al afacerii sale; însemna că meşteșugarul ce îi făcea roţile căruţei cu care mergea soţia lui Joe să fie bolnav în loc să muncească. Era astfel o comunitate bazată pe comerţ, unde tranzacţiile implicau o multitudine de valori.

Calitatea bunurilor şi a serviciilor era menţinută

printr-un sistem de bresle care acopereau fiecare negoţ important. Nu era un sistem perfect, deoarece breslele adesea îi favorizau pe copiii membrilor săi, dar era caracterizată mai puţin de o concurenţă între membri decât de standardizarea preţurilor, pregătirea ucenicilor, precum şi de schimbul celor mai bune practici. Membrii unei bresle puteau decide să facă o regulă, să zicem, să aibă duminicile libere. Acest lucru asigura o săptămână de lucru mai scurtă pentru toţi membrii, fără a pune pe cineva într-un dezavantaj concurenţial.

Mulţumită apariţiei bazarului, Europa de la sfârşitul Evului Mediu s-a bucurat de una dintre cele mai rapide expansiuni economice din istorie. Pentru prima dată în multe secole, economia *a crescut*. Oamenii mâncau mai mult, munceau mai puţin şi erau destul de sănătoşi – şi nu doar datorită standardelor acelei epoci.2 Problema a fost că, în timp ce clasa de comercianţi dobândea bogăţie, aristocraţia o pierdea. Familiile nobile s-au bucurat de avantajele feudalismului timp de secole, prin extragerea în mod pasiv a valorii produse de ţăranii care lucrau pământul. Ei nu s-au îngrijorat niciodată de creşterea economică, deoarece nu aveau de ce. Lucrurile au fost întotdeauna în regulă pentru ei, la fel ca şi pentru stăpânii lor.

Însă, pe măsură ce noua economie bazată pe comerţ a crescut, totul a început să se schimbe. Pentru că mulţi foşti ţărani au intrat în afaceri pe cont propriu, aristocraţia şi-a pierdut monopolul asupra creării de valoare. Economia oamenilor de rând a crescut, în timp ce aristocraţia a stagnat sau chiar s-a redus. Nobilii nu aveau niciun mijloc să ţină pasul. Observau noul fenomen de creştere şi-şi doreau o parte din el pentru ei înşişi. Au obţinut o creştere, dar numai prin mijloace de forţă şi artificiale. Dacă creşterea economiei rurale putea fi considerată naturală, sau chiar necesară, eforturile aristocraţiei de a o uzurpa nu mai aveau nimic natural sau necesar. Un lucru este ca această creştere să ajute ţăranii să-şi asigure

existenţa, şi altceva este ca persoanele care deja au aproape totul să folosească această creştere numai pentru a-i împiedica pe ceilalţi să se îmbogăţească.

Nobilii încă aveau puterea de a face legea, iar printr-o serie de mişcări care au avut loc în ţări diferite, în momente diferite, au impozitat bazarul, au spart breslele, au scos în afara legii monedele locale şi au dăruit licenţe de monopol comercianţilor favoriţi. În schimbul unor acţiuni, regii au acordat anumitor companii controlul exclusiv asupra domeniului lor. Natura economiei de la egal la egal – peer-to-peer sau P2P – s-a schimbat – nu peste noapte, ci în câteva secole – în economia de sus în jos pe care o cunoaştem astăzi.3

În loc de a produce şi comercializa, meşteșugarii au trebuit să caute locuri de muncă la unul dintre monopolurile înregistrate. În loc de a-şi vinde produsele, acum oamenii îşi vindeau orele. În pană de intuiţie, poate, proprietarii au început să caute muncitorii cel mai puţin calificaţi. Un pantofar calificat putea cere o plată adecvată expertizei sale. Un imigrant care caută un loc de muncă cu ziua putea fi plătit ieftin şi înlocuit uşor cu un altul, dacă protesta împotriva orelor, condiţiilor de lucru sau compensaţiei. Dar, cum putea să creeze un grup de muncitori necalificaţi un produs viabil? Bine aţi venit în era industrială!

Ceea ce noi numim acum industrializare a fost, de fapt, o extensie a efortului aristocraţiei de a uzurpa dezvoltarea la care a fost martoră pe piaţa ţărănească şi de a o imita prin alte mijloace. Industria a însemnat efectiv doar dezvoltarea proceselor de fabricaţie care necesitau mai puţină îndemânare din partea lucrătorilor. În loc să înveţe cum să facă pantofi, fiecare lucrător putea fi pregătit, pe minute, să facă o mică parte a acestei meserii. Pe termen lung, multe procese industriale au ajuns să fie mai eficiente decât producţia meşteşugarilor individuali, dar asta se întâmplă mai ales pentru că costurile lor totale sunt ascunse sau externalizate în altele. (Guvernul acoperă

costurile războaielor pentru a procura petrol ieftin şi rute pentru a transporta articole produse în masă, în timp ce noi toţi plătim pentru deteriorarea mediului cauzat de agricultura corporativă şi aşa mai departe). Poate preţurile sunt reduse, dar *costurile* sunt ridicate. Oricum, nu a fost niciodată cu adevărat vorba despre eficienţă; industrializarea a fost despre restaurarea puterii celor de sus, minimizând valoarea şi preţul muncii umane. Acest lucru a devenit sistemul de valori integrat al industrialismului, iar noi îl vedem în fiecare aspect al peisajului comercial, atunci şi acum.

Bineînţeles că industrialismul nu ne-a fost prezentat drept lipsirea de putere a lucrătorilor, ci drept triumful tehnologiei. Încă de pe vremea Marii Expoziţii a prinţului Albert din 1851 – de fapt, Expoziţia Mondială iniţială – publicul a fost orbit de exponatele încorporând noi tehnologii minunate, care păreau să funcţioneze fără niciun element uman. Participanţii se minunau în faţa războaielor deţ esut mecanice utilizate să facă covoare în India, dar nu vedeau niciodată muncitorii care le operau, care îşi pierdeau degetele sau care erau înlocuiţi de acestea. În schimb, producătorii demonstrau cu mândrie cum covoarele lor produse de maşini nu arătau niciun semn de măiestrie umană. Târgurile tehnologice de astăzi, de la Expoziţia de Electronice de Consum până la Festivalul interactiv Sud prin Sud-vest, oferă publicului cele mai recente gadgeturi digitale, fără să menţioneze măcar o dată munca implicată de asamblarea lor, moartea minerilor sclavi care sapă pentru „mineralele conflictului” sau regiunile agricole distruse de poluanţii folosiţi în producţie.

Să-l numim efectul liftului de mâncare. Vă aduceţi aminte de liftul mic operat manual pe care l-a inventat Thomas Jefferson pentru ca servitorii lui să livreze mâncarea din bucătăria de la subsol până sus în sufragerie? Astăzi ne gândim la acest lucru ca la un mod de a economisi timp şi energie. Dar, pentru Jefferson, era

mai puţin vorba de a-i scuti pe cei de la bucătărie să urce scările, ci mai degrabă de a se distanţa el şi invitaţii săi de realităţile aspre ale muncii de sclav – cel puţin în timp ce ei mâncau. Cu acest servitor mut şi orb, mâncarea venea pur şi simplu ca replicator *Star Trek*. Niciun efort uman sau disconfort nu trebuia să fie recunoscut. Acest lucru a devenit o strategie importantă, pe măsură ce restul societăţii umane devenea tot mai dependentă de munca nevăzută.

În timp ce producţia de masă deconectează lucrătorii de abilităţi şi creaţia de valoare, acum marketingul de masă deconectează lucrătorii de persoanele care le servesc. Articolele produse în masă poate şi-au pierdut calitatea lor manuală, dar au compensat-o prin consecvenţă. Adevăratul obstacol în calea adoptării lor a fost lipsa unei legături umane între producător şi consumator. În loc să cumpărăm ovăz dintr-un butoi de la morarul local de ovăz Joe, trebuie să cumpărăm ovăz într-o cutie, încărcată la sute de kilometri depărtare. În cel mai bun caz, relaţia cu meşterul a fost înlocuită cu cea în care o persoană umană este vânzătorul – care era într-adevăr doar un surogat de consumator la nivelul en gros. Manufacturierii trebuiau să pună ceva în locul legăturii umane pierdute între consumator şi producător sau să o înlăture acolo unde încă exista.

Acesta a fost momentul în care a intervenit brandingul. Atunci când a fost pusă, să zicem, poza unui Quäker pe cutia de ovăz, clienţilor li s-a oferit o nouă faţă la care să se uite – şi una chiar mai prietenoasă decât cea a morarului. Spre deosebire de adevăratul meşteșugar, imaginea brandului putea fi încorporată în orice mitologie pe care o alegea vânzătorul şi, în acest fel, să dea impresia unei conexiuni şi mai profunde cu consumatorul. Desigur, mitologia de brand a avut puţin sau nimic de-a face cu produsul sau fabricarea acestuia. Ba chiar, în anumite aspecte, a fost un mod de a distrage atenţia consumatorilor de la realităţile din fabrică, condiţiile sale

şi marea distanţă care separa totul. Între timp, expoziţii şi târguri peste tot în lume sărbătoreau mereu maşinile industriale, în locul oamenilor care le operau. Expoziţia de pe vremea Reginei Victoria expunea războaie de ţesut mecanice fără muncitori, iar Expoziţia Mondială din 1964 îi îndruma pe oameni să se plimbe pe aleile adiacente arătându-le, în acest timp, fabrici automate, fără muncitori. Astăzi, în reclamele TV realizate pe calculator, piese strălucitoare zboară împreună să completeze, ca prin magie, un aparat domestic sau o maşină. Consumatorii pot foarte bine să îşi cumpere prăjiturile, maşinile şi calculatoarelele direct de la aparate.

În cele din urmă, chiar şi mass-media – produsul tehnologiilor din era industrială, de la maşina tipografică la satelit – le-a oferit producătorilor o modalitate de răspândire a mitologiilor de brand în întreaga ţară sau în întreaga lume. Mulţumită acestei reclame, consumatorii au putut forma relaţii cu brandurile înainte chiar de a fi ajuns pe rafturile magazinelor. Quakerul era ca şi un fel de vechi prieten care zâmbea de pe pachet. Sau mai bine.

Dar această ultimă etapă a industrialismului a venit cu un preţ uman. La fel cum producţia de masă a devalorizat munca umană şi marketingul de masă a separat consumatorii de producători, mass-media a izolat consumatorii umani între ei. Acele reclame despre modă şi parfumuri, care promit prieteni şi iubiţi, nu sunt destinate celor care deja au prieteni şi iubiţi. Publicitatea funcţionează cel mai bine pentru persoanele singure. Deci, nu este nicio coincidenţă faptul că mass-media tinde să ne atomizeze, creând milioane de pieţe, fiecare alcătuită dintr-o singură persoană. Acesta este modul în care a evoluat televiziunea de la o vatră în camera de zi privită de întreaga familie, la un televizor în fiecare dormitor şi un canal prin cablu sau un flux de pe YouTube pentru fiecare persoană. Nu degeaba chestia aia de la televizor se numeşte „programare” – doar că în acest caz oamenii sunt programaţi, şi nu maşinile.

Într-o imagine succintă, tranziţia de la valorile economice artizanale de tip peer-to-peer la cele din era industrială arată cam aşa:

	ARTIZANAL 1.000 – 1300	INDUSTRIAL 1300 – 1990
Direcţie		↗
Scop	Subzistenţă	Dezvoltare
Companie	Afacere familială	Monopol/ corporaţie înregistrată
Monedă	Moneda pieţei (sprijinită de comerţ)	Monedă centrală (sprijinită de bănci)
Investiţie	Investiţie direct	Piaţă de capital
Producţie	Manfacturieră (manuscris)	Producţie de masă (carte tipărită)
Marketing	Faţă umană	Simbol de brand
Comunicare	Contact personal	Mass media
Pământ şi resurse	Proprietăţi comune parohiale	Colonizare
Salarii	Plată pentru valoare (meşteşugar)	Plată pentru timp (angajat)
Nivel	Local	Naţional
Optimizat pentru	Creare de valoare	Extragere de valoare

Vom urmări mai în detaliu fiecare dintre aceste evoluţii, dar acum ceea ce este important de observat este faptul că fiecare inovaţie industrială a diminuat valoarea fiecărui element uman în parte. Produsele artizanale identificabile, cum ar fi manuscrisul, au cedat locul celor reproduse mecanic, cum ar fi cartea tipărită, în loc de a se

conecta cu produsele, prin persoana care le făcea, oamenii se conectează cu marca de pe ambalaj, şi aşa mai departe. Oamenii sunt deconectaţi de lanţul valoric. Şi acest lucru a avut loc în mod deliberat, chiar dacă intenţiile din spatele acelui plan au fost îngropate şi uitate. Amintiţi-vă, intenţia primară a industrialismul a fost de a submina o clasă de mijloc în creştere şi sistemul ei de piaţă de la om-la-om. Comercianţii şi meşteşugarii creau valoare de jos în sus şi ameninţau veniturile aristocraţiei obţinute în mod pasiv. Obiectivul jocului a fost de a da oamenii la o parte, deoarece ei creau valoare în mod independent, cereau compensaţii şi preţuiau relaţiile lor în faţa lucrurilor achiziţionate. Iar jocul rămâne acelaşi şi în ziua de azi.

Scoaterea elementului uman din industrie are avantajele sale evidente, unele de care, în cele din urmă, a beneficiat fiecare. Trebuie să fim recunoscători cărţii tipărite pentru că a facilitat răspândirea cunoştinţelor şi a ideilor, chiar dacă invenţia sa fericită a făcut parte dintr-o mişcare mai amplă şi mai puţin binefăcătoare spre mecanizare. Adesea, procesele industriale ne ajută să culegem mai mult, să producem mai rapid şi să distribuim mai amplu. Dar realizează toate acestea dintr-o pornire mai degrabă defectuoasă, acesta fiind motivul pentru care acum au ajuns la un punct în care profitul se diminuează.

Măsurile noastre de succes economic, de la profiturile corporative la produsul intern brut (PIB), ignoră în mod specific componenta umană a economiei. De aceea, un dezastru ecologic şi rata îmbolnăvirilor de cancer care rezultă din asta pot fi considerate în continuare un produs net pozitiv al economiei. Este nevoie de mai multe cheltuieli pentru decontaminare şi chimioterapie, aşa că este bine pentru afaceri, aşa cum le definim noi în prezent. Folosind exemple mai puţin morbide, de la concedierile corporative până la legislaţia fiscală, am pus în mişcare un sistem economic a cărui creştere acţionează împotriva propriei noastre prosperităţi. Am pierdut urma obiectivului economiei.

În beneficiul cui? Cu siguranţă nu al muncitoriilor plătiţi mai puţin, al meşteşugarilor ale căror îndemânări sunt devalorizate, al consumatorilor ale căror legături sociale sunt degradate, sau ale comunităţilor ale cărora costuri le sunt externalizate. Şi, cu toate acestea, continuăm optimizarea afacerilor noastre şi a economiei noastre în scopurile dezvoltării, chiar pe măsură ce trecem spre un peisaj tehnologic şi social cu totul diferit –, unul cu un potenţial complet diferit.

Acesta este motivul pentru care liderii cei mai vocali de astăzi încă tratează economia digitală în expansiune drept Industrialismul 2. O sau, cum profesorii Erik Brynjolfsson şi Andrew McAfee de la Institutul de Tehnologie din Massachusetts şi-au intitulat respectata lor carte de afaceri, „A doua maşină a timpului" (*The Second Machine Age*). Nu e de mirare că astfel de idei captivează comunitatea de afaceri: pentru toată bravada lor revoluţionară, ei nu fac decât să promită alte afaceri, ca de obicei. Lucrătorii vor continua să fie înlocuiţi de automatizare, corporaţiile vor rămâne cei mai importanţi jucători în peisajul economic, şi depinde de oameni să ţină pasul cu ritmul schimbărilor tehnologice, dacă vor să supravieţuiască. Aceasta nu este o viziune revoluţionară, ci una reacţionară. Totul trebuie să se schimbe, cu excepţia platformei economice şi a prejudecăţii despre dezvoltare – care este, probabil, piesa cea mai aleatorie din întregul puzzle.4

Media şi tehnologia digitale, mai mult decât să ne dea, pur şi simplu, mijloacele de a construi maşini noi pentru scopuri vechi, ne oferă noi perspective asupra unor adevăruri sacre. Câştigăm oportunitatea de a reporni economiile pe baza unor premise fundamental diferite. Da, avem un nou set de instrumente importante, dar trăim şi în ceea ce putem numi un nou mediu al mass-media, în care luăm decizii cu privire la utilizarea lor. În calitate de membri ai unei noi societăţi digitale, învăţăm să ne gândim la lucruri legate de programe şi programare. Totul, de la

Constituţia SUA la religie şi la aplicaţiile bancare de pe dispozitivele noastre iPhone, poate fi înţeles ca nişte liste de comenzi – programe cu funcţionalitate şi intenţie.

Când vine vorba despre afacerile digitale, până acum, majoritatea eforturilor sunt lipsite de profunzimea unei viziuni. Avem încă tendinţa de a percepe tehnologia digitală ca un instrument nou prin care să amplificăm industrialismul. Aşa că, în locul maşinilor de ţesut care înlocuiesc oamenii, avem acum roboţi şi algoritmi. În loc de a crea mecanisme pentru a consolida piaţa peer-to-peer emergentă, noi creăm platforme pentru a extrage valoare din participanţi şi pentru a o distribui în sus. Suntem într-un mediu nou dar rămânem tributari agendei vechi de creştere cu orice preţ.

Este firesc. Avem tendinţa de a utiliza noile media după metode vechi, cel puţin până când le descoperim posibilităţile înnăscute. Primele spectacole de televiziune au fost pur şi simplu piese de teatru care aveau în public o cameră de filmat. Primele interfeţe grafice de calculator imitau desktopurile din birouri din lumea reală pe care le-au înlocuit. În mod similar, economia noastră digitală este mai degrabă în faza „trăsurii fără cai”, decât în aceea a automobilului – mai degrabă a „imaginilor mişcate” decât a cinematografului în adevăratul sens al cuvântului. Adică, concepem digitalul în limitele peisajului precedent, în loc să-i vedem potenţialul nou.

Este timpul să înţelegem aceste potenţiale nu ca ameninţări pentru afaceri, cum o facem de obicei, ci ca adevărate promisiuni ale economiei digitale.

Piaţa economică: Câştigătorul ia totul

Aceia dintre noi care au crezut că piaţa digitală trebuia să semene cu festivalul Burning Man au înţeles greşit, cel puţin pe termen scurt. Natura distributivă a internetului, cu conectivitatea ei descentralizată şi activitate socială ad-hoc, părea să prevestească o piaţă distribuită în mod egal. În loc să fi cumpărat totul de la Walmart şi să privim cum averea noastră personală şi

comunitară este extrasă de o corporaţie extrem de centralizată, trebuia să fi intrat acum într-o nouă fază a comerţului peer-to-peer. Valorile bazarului ar fi fost reînviate de internet. O nouă economie, activată digital, condusă de oameni, ar fi dominat, în timp ce mandatul industrialismului bazat pe creşterea extractivă ar fi trecut în umbră. Deci, ce nu a mers?

Pe scurt, ne-am dus şi am pus în aplicare planurile noastre de afaceri digitale, fără o conştientizare reală a principiilor profunde pe care le adoptam, cu atât mai puţin cele pe care le contestam. Pentru mult prea mulţi – şi nu are niciun rost să dăm vreun nume – internetul trebuia să se ocupe de toate aceste lucruri. Dacă, măcar, am fi construit platforme de comerţ prin internet, acestea ar fi fost, în mod inerent, descentralizate şi ar fi dat forţă şi ar fi fost benefice pentru omenire, aşa cum sunt prin natura lor. Am făcut aceeaşi greşeală veche de a subestima importanţa rolurilor noastre ca programatori umani pentru a decide cum aceste platforme ar avea un impact pe piaţa existentă.

Încă din primele zile ale internetului, cei mai mulţi dintre noi nici măcar nu şi-au putut imagina că-şi va face loc comerţul pe aceste reţele. La începutul anilor 1990, internetul funcţiona, încă, mai degrabă ca o utilitate publică decât ca o platformă comercială. Guvernul şi şcolile plăteau pentru asta şi menţineau reguli stricte cu privire la modul în care ar putea fi utilizate. Era tratat mai mult ca un bun comun: Oamenii care voiau acces la internet trebuiau să semneze digital un acord care să ateste intenţiile lor de a face cercetare nonprofit şi trebuiau să promită că nu vor încerca să pună ceva la vânzare. Dacă trimiteai o reclamă prin e-mail sau postai pe grupul Usenet o ofertă pentru servicii comerciale, erai dat afară de pe internet.5 Aceia dintre noi care erau interesaţi în reţele digitale şi calculatoare personale erau consideraţi nişte ciudaţi de către ambiţioşii absolvenţi de colegiu, care obţinuseră locuri de muncă în economia reală. Munca pe

calculator era văzută ca un fenomen de pe Coasta de Vest, un instrument pentru grafica spectacolelor formaţiei Grateful Dead, atunci când nu procesa registre contabile de salarizare sau nu ghida rachete anti-balistice. Prima mea carte despre cyber-cultură (respinsă iniţial de către un editor care a crezut că internetul „va pieri" până la data publicării cărţii în 1993) m-a pus în legătură cu fostele celebrităţi ale anilor 1960, cum era Timothy Leary, sau cu entuziaştii contra-cultură de azi.

Eram chiar în sera unei staţii a postului CNN, pe punctul de a intra într-o emisiune în direct, pentru a-i explica lui Larry King despre „spaţiul cybernetic", când l-am cunoscut pe Matthew Nelson, modestul prieten al editorului meu. Avea pe laptop o prezentare, cu imagini, a viziunii sale despre modul nou de folosire a internetului ca o piaţă. Era o fereastră simplă, cu mici pictograme pătrate, fiecare conţinând o imagine a unui album de înregistrat. Ideea era că puteai face clic pe una dintre acele pictograme, care apoi umplea fereastra cu un nou set de texte şi imagini. Acestea îţi permite să redai selecţii din albumul înregistrat şi, în cele din urmă, un clic pe un buton îţi permitea să cumperi discul sau CD-ul, care, apoi, putea fi trimis prin poştă la tine acasă. Poate, într-o zi, viteza de conectare ar fi suficient de rapidă pentru ca muzica să fie descărcată în format electronic pe calculatorul tău. Mai târziu, în acea după-amiază, a avut o întâlnire cu un director de la AT & T, în speranţa că-l va convinge de potenţialul acestei noi tehnologii.

Demo-ul lui Matthew m-a ajutat să-mi prezint cazul la TV: Nu, Larry, internetul nu este doar pentru *împătimiţi*! *Star Trek*. Are o aplicaţie legitimă pe piaţă. Pe vremea când toată lumea îi trata pe utilizatorii internetului ca pe nişte trăsniţi, atunci când obţineai acceptul din partea corporaţiilor importante, aveai senzaţia nu atât că ai vândut ceva, ci că ai convertit persoane în poziţii importante. Nu a trecut multă vreme şi firma lui Matthew şi a fratelui său, Organic Inc., a devenit unul dintre

giganţii publici ai internetului, responsabil (sau blamabil) nu numai pentru primele site-uri web e-comerţ, ci şi pentru primul banner de publicitate.6

Matthew a fost, probabil, la fel de surprins de cât de departe ajunsese. Această super autostradă de informaţii s-a transformat într-un mall interactiv cu multiple căi de acces; capacitatea tehnologiei digitale de a conecta oamenii cu produsele, de a facilita plăţi şi de a urmări comportamente a dus la tot felul de noi inovaţii de marketing şi de vânzări. Butoanele „Cumpără" au declanşat impulsul pentru gratificaţii pe moment, în timp ce motoarele de publicitate personalizau chilipirurile pieţii. Era un comerţ „la rupere".

Cu câteva excepţii notabile – cum ar fi ebay şi Etsy – nu am obţinut cu adevărat un profit din tipul de piaţă de la mulţi – la mulţi (many-to-many) sau de la bazarul digital. Nu, în comerţul online, de regulă, sunt puţine companii care vând celor mulţi şi mulţi oameni care vând câtorva, şi asta dacă vând ceva.

Să luăm muzica, de exemplu. Cea mai bună parte a unui catalog de muzică online este faptul că este nelimitat ca dimensiune. Magazinul de discuri local poate deţine doar câteva articole în rafturile sale. Un website poate lista absolut totul, oricât de obscure ar fi, practic fără niciun cost suplimentar. Un surfer din Noua Zeelandă poate achiziţiona o înregistrare a unui interpret la lăută din Norvegia. Editorul şi economistul revistei *Wired*, Chris Anderson a numit asta „coada lungă" a vastului acces digital, care sprijină mai mulţi artişti, scriitori şi inovatori decât ar putea fi sprijiniţi prin canalele de distribuţie tradiţionale. Teoria sa era că costul redus de a ajunge la clienţi online ar permite ca mii de lucruri necunoscute până atunci să devină cunoscute. Deoarece costul marginal al vânzărilor de fişiere muzicale diferite era neglijabil, a susţinut Anderson, aceşti comercianţi online puteau acum scoate profit „vânzând mai puţin din mai mult". 7 Piaţa ar deveni, astfel, mai diversă şi ar sprijini mai mulţi autori, în

timp ce coada lungă a foştilor perdanţi s-ar îngroşa.

Şi totuşi, nu se întâmplă aşa. Din contră, potrivit firmei Nielsen Soundăcan, câteva hituri de mare succes acaparează un procent mai mare din toată muzica vândută vreodată. Pe vremea albumelor şi CD-urilor în formă materială, regula industriei era că aproximativ 80 la sută din vânzări proveneau de la primele 20 la sută din produsele oferite în acel moment. Asta înseamnă că cele 80 la sută care formau baza acopereau totuşi 20 la sută din vânzări. Astăzi pe iTunes, baza de 94 la sută *vinde mai puţin de o sută de exemplare fiecare*. Doar 0,00001 la sută din piesele vândute au reprezentat o şesime din vânzări.8 Iar aceste cifre sunt aproximativ aceleaşi pentru fiecare industrie creativă, de la cărţi la aplicaţii smartphone.

Oricum am lua-o, platformele de vânzare digitală exacerbează extremele între superstaruri şi cei care nu vând nimic. Acest lucru se datorează unui fenomen numit dinamica legii de putere. În mod normal, orice popularitate, de la oameni până la produse, este distribuită destul de uniform de-a lungul unei curbe în formă de clopot (în formă de U cu susul în jos). Asta înseamnă că doar câţiva membri ai populaţiei sunt extrem de cunoscuţi, cei mai mulţi sunt moderat cunoscuţi, iar câţiva sunt cu totul necunoscuţi. La fel ca în liceu sau într-o librărie, cei mai mulţi copii şi cele mai multe cărţi sunt în mijlocul curbei în formă de clopot.

Experţi în afacerile pe internet s-au aşteptat ca platformele digitale să niveleze această curbă, oferind membrilor mai puţini cunoscuţi posibilitatea de a se conecta cu prieteni, segmente de public sau consumatori noi, preluând, în acelaşi timp, şi unele dintre avantajele de care se bucură cunoscutele staruri de radio şi televiziune. Dar, în loc de o coadă nouă, mai groasă şi mai lungă, pentru ca şi vechile produse obscure să prospere, am obţinut o extraordinar „de slăbănoagă coadă cu lovituri puternice”.9 în locul unei curbe mai nivelate, cu un număr mare de participanţi din „clasa de mijloc”, aceasta descrie

o pantă abrupt crescătoare, de la învinşii care nu au nimic la bază spre câştigătorii din vârf care au totul. Aceasta este ceea ce se înţelege printr-o distribuţie a legii de putere – practic, o disproporţie prin care câştigătorul ia tot, ca şi ruşinosul 1 la sută.

Din anumite motive, mandatul original al erei industriale pentru creştere extractivă, monopolizată, nu numai că era în vigoare, ci se înrăutăţea din ce în ce mai mult. Economiştii internetului s-au grăbit să apere aceste dinamici de piaţă ca pe nişte fenomene naturale. „Acest lucru nu are nimic de-a face cu slăbiciunea morală, compromisul cu orice preţ sau orice altă explicaţie psihologică", a explicat Clay Shirky în 2003. „Actul în sine al alegerii, destul de răspândit şi destul de liber, creează o distribuţie de tip power-law". 10 Alţii au continuat să folosească aceste dinamici ale legii de putere existente în mod natural pentru a raţionaliza nedreptăţile capitalismului şi creşterii inegalităţii bogăţiei. Este doar o funcţie a unei alegeri crescute – un produs al libertăţii umane în sine.

Ceea ce am pierdut noi din vedere este faptul că, încă o dată şi în ciuda aspectului social pe care îl pot îmbrăca, aceste platforme îndepărtează fiinţele umane din procesul de selecţie. Ne uităm la evaluările numerice, la comentariile online şi la vânzătorii de top. Vorbim cu „roboţii" serviciului de clienţi, care sunt programaţi să înregistreze achiziţiile noastre, sau cu oameni care citesc de pe scripturi automatizate, care pot fi la fel de bine roboţi. La fel ca mai multe platforme online, site-urile de vânzări elimină genul de amortizoare şi intervenţie umane, care, de multe ori, încetinesc lucrurile şi le înlocuiesc cu cicluri digitale care merg ca unse şi tind spre rezultate duse la extrem.

De exemplu, atunci când, într-un magazin de CD-uri, construit din cărămizi şi mortar, se redă la sistemul său audio un anumit cântec, melodia se va vinde în mai multe copii. Dar, acesta este doar un singur magazin. Ce se

întâmplă când un pont subtil ia forma unei recomandări online pe un site web? Recomandarea duce la o creştere a vânzărilor, care apoi devine un nou punct de date, care este alimentat din nou în sistemul automatizat prin care sunt realizate mai multe recomandări de acelaşi tip sau similare. Aceasta poartă numele de consolidare pozitivă, dar, în domeniul digital, este mai mult o buclă a feedbackului, consolidându-se instantaneu pe sine, iar şi iar, crescând şi răspândindu-se. Varietatea copleşitoare de posibilităţi ne face să gravităm pe liste vânturate de maşini, dacă nu din alt motiv, măcar pentru a face mai uşor de gestionat procesul de selecţie. Dar, cu cât depindem mai mult de popularitatea unui produs pentru a-l descoperi şi selecta, cu atât mai mult vom consolida popularitatea acelui element şi vom crea acel peisaj în care câştigătorul ia totul. Aşa cum a observat Anita Elberse11, cercetător la Univertitatea Harvard, cunoaşterea faptului că măcar o persoană a vizionat un anumit film, îl face să devină mai dezirabil decât cel la care încă nu s-a uitat nimeni. Două vizionări îl fac chiar şi mai popular. Rezultatul este inevitabil: câştigătorul ia totul.

Deci, aceste diviziuni extreme, între învingători şi învinşi, nu sunt pur şi simplu o expresie a naturii umane. Ele sunt o expresie a unui singur aspect al naturii umane, amplificat de maşini în detrimentul tuturor celorlalte aspecte. De fapt, prin încercarea de a *imita* omul, realitatea socială, cele mai mari platforme de distribuţie, de la Amazon la Netflix, creează şi promovează distorsiunile care conduc la distribuţiile de tip legea puterii.

Dar, cel mai mare şi cel mai nerecunoscut factor care contribuie la efectul produs de internei de tip «câştigătorul ia totul» este faptul că aceste platforme sunt *extrem de centralizate*. iTunes vinde muzica, Netflix vinde filmele şi Amazon vinde cărţile (şi aproape orice altceva). Toată lumea trece prin aceleaşi turnichete digitale, vede aceleaşi liste şi recomandări şi este supus aceloraşi algoritmi.

Aceste platforme de comerţ monopoliste nu sunt sisteme adevărate peer-to-peer, sunt orice altceva decât eliberatoare. Sunt maşini de creştere – magazine digitale, în care cei mulţi cumpără produse de la cei puţini. Cu toţii cumpărăm din aceleaşi puţine locuri şi de la aceiaşi puţini oameni. În momentul în care continuăm să facem acest lucru, poziţia lor la vâri se consolidează, ceea ce duce la mai multă creştere centralizată inventată de aristocraţie pentru a priva de putere pe toţi ceilalţi.

Comparaţi Amazon, Netflix sau iTunes cu o platformă de tip peer-to-peer, cum ar fi ebay. Orice s-ar crede despre ambiţiile companiei ebay, modelul esenţial de afaceri este anti-industrial, cel puţin pentru faptul că îi conectează pe cumpărători direct cu vânzătorii. Cei mai mulţi dintre vânzători sunt fiinţe umane reale, cu produse folosite expuse. Cu toate că ratingurile contează, acestea se axează mai puţin pe ghidarea consumatorilor spre un anumit produs, şi mai mult pe reasigurarea lor faţă de integritatea vânzătorului amator al cărui produs l-au găsit deja. Platforma îşi ia partea – care ajunge la cifre extraordinare – dar, în schimb, creează o nouă oportunitate. În loc de a scoate oamenii de pe piaţă, ebay le întăreşte capacitatea de a crea şi schimba valoare. În loc de a monopoliza valoarea sau de a restrânge crearea de valoare la doar câţiva jucători, platformele de tip peer-to-peer *distribuie* capacitatea de a o crea şi de a o schimba.

Aceste principii pot fi aplicate în mod intenţionat de către orice piaţă online. De exemplu, Bandeamp, un serviciu de derulare şi descărcare de muzică, similar lui iTunes sau Spotify, se distinge prin faptul că operează intenţionat împotriva dinamicii legii puterii. Acesta difuzează muzică către artişti mai puţin cunoscuţi, care creează muzică underground şi alternativă, solicitând un comision mai mic de jumătate în comparaţie cu concurenţa. În loc să pună accentul pe „Top 40”, aşa cum fac cele mai multe site-uri de muzică, Bandeamp sare peste numărul de descărcări şi clasamente în favoarea

unui buton pe care scrie „descoperă”. Utilizatorii se plimbă prin genurile lor preferate aşa cum s-ar fi purtat printre grămezile de discuri dintr-un magazin de discuri.12

Dogma actuală a marketingului digital dictează că, prin promovarea navigării fără un scop anume şi eşantionarea muzicii, un site ca Bandeamp va genera doar o „tiranie a opţiunilor”, copleşind utilizatorii cu atât de multe opţiuni, încât aceştia nu vor fi în stare să aleagă absolut nimic.13 Dar, oare, înainte oamenii erau copleşiţi când trebuiau să meargă într-un magazin de discuri şi să caute prin rafturi? Nu sunt atât de sigur. Şi chiar dacă internetul a pregătit oamenii să accepte cele două sau trei opţiuni din vârful listelor de popularitate, eu sunt destul de încrezător că le putem recâştiga capacitatea de a face cumpărături. Adevărata panică cu privire la astfel de site-uri este faptul că ele pun accentul pe impredictibilitatea umană şi lucrează împotriva logicii epocii industriale de a elimina oamenii din fiecare verigă a lanţului valoric. Ele distribuie capacitatea de dezvoltare.

În cel mai rău caz, Bandeamp şi ebay (ca şi Row Maker, Etsy, Indiegogo, şi multe alte site-uri programate în mod conştient) dovedesc că platformele digitale nu trebuie să conducă spre distribuţii bazate pe legea puterii. Ele sfârşesc în acest fel pentru că noi le programăm pentru a sprijini strategiile noastre moştenite privind producţia de masă. Optimizăm pentru opţiuni mai directe ale consumatorilor, mai puţine intervenţii umane, vânzări crescute şi controlul monopolist al unei anumite pieţe. Mai mult decât atât, devalorizăm contribuţiile oamenilor, mergând atât de departe încât le cerem să-şi petreacă timpul şi energia oferind comentarii, analize şi conţinut – valoare reală – corporaţiilor care deţin aceste platforme, şi asta pentru nimic în schimb.

Când aşteptările consumatorilor pentru o muncă liberă se suprapun peste loteria „câştigătorul ia totul” de pe noua piaţă, ajungem să avem o mulţime de oameni care muncesc pentru nimic. La urma urmei, distribuţia legii

puterii nu este altceva decât un alt mod de a defini disparitatea de venituri.

Economia Like-urilor

Aşa că, în ciuda patinei sale interactive, economia digitală continuă practica industrială de a-i împiedica pe oameni să participe la dezvoltarea economiei – cel puţin ca beneficiari ai acesteia. Noi încă ajungem la lucru şi încă sfârşim prin a trăi şi a socializa într-un peisaj care arată mai mult a afacere decât a plăcere. Doar că nu există bani.

De fapt, peisajul digital monopolizează activitatea economică într-un mod atât de eficient, încât celor mai mulţi oameni nu le mai rămâne nimic de extras. De aceea, pentru a menţine o aparenţă de creştere, companiile de pe internet au trebuit să găsească o cale de a monetiza şi altceva decât numerar de la utilizatorii săi. Ceva măsurabil, numărabil şi suficient de atractiv pentru a împărtăşi şi justifica investiţiile reale în numerar în acţiunile companiilor.

Ei bine, astea sunt: „like-urile”.

Iniţial, media socială părea a fi o alternativă la etosul pieţei din perioada dot-com. După mărirea şi decăderea dot-com, platforme sociale nou create, cum ar fi Friendster, Blogger şi My Space, au părut să ofere o întoarcere la sensibilitatea peer-to-peer din perioada internetului timpuriu. Dar, sistemele valorice alternative pe care le-au creat – like-uri, vizualizări, reblog-uri, favorite şi aşa mai departe – au devenit un nou tip de monedă. Este mai mult decât o simplă tendinţă a stilurilor de marketing, care se îndepărtează de publicitatea televizată către influenţa socială de tip peer-to-peer. Înseamnă o schimbare a modului în care preţuim totul, de la divertisment şi cultură la bunuri de consum şi bursa de valori. Like-urile sunt un nou mod de a alimenta cuptorul de creştere.

Like-urile înseşi sunt o valoare metrică – şi nu numai pentru adolescenţii care îşi măsoară statutul lor social. Companii adevărate sunt evaluate în funcţie de like-urile

pe care le pot genera. Branduri, de la băuturi răcoritoare până la automobile, îşi verifică zilnic, dacă nu chiar la fiecare oră, traficul de pe reţelele de socializare să vadă dacă este în creştere. O mulţime de tombole le cer consumatorilor să nu facă nimic altceva decât să dea like sau retweet unui anunţ pentru avea o şansă de a câştiga bani şi alte premii. Potrivit cercetărilor efectuate mai ales de companiile de reţele sociale, aceste recomandări „sociale" – în special de la „prieteni" de încredere – înseamnă mult mai mult decât simple reclame.

Economia like-urilor contează cel mai mult pentru companiile înseşi de reţele sociale. La momentul achiziţiei de miliarde de dolari făcute de Facebook, Instagram strânsese 57, 5 milioane, fusese evaluată la 500 de milioane şi generase o dolari ca venituri.14 Cu toate acestea, Instagram se lăuda cu 49, 6 milioane de like-uri pe zi, 15 care au crescut până la 1, 2 miliarde în următorul an şi jumătate.16

La fel, Tumbir a anunţat un bilanţ negativ de 13 milioane de dolari în anul în care a fost achiziţionat de Yahoo pentru 1, 1 miliarde de dolari.17 Ceea ce a pierdut în câştiguri a recuperat în trafic social, respectiv 900 de postări/secundă.18 Snapchat, o aplicaţie de reţea socială cu niciun venit, a refuzat o ofertă de 3 miliarde de dolari de la Facebook – totul pentru cele 400 de milioane pe zi de accesări evanescente ale utilizatorilor săi.19

Rămâne de văzut dacă, într-o bună zi, această activitate socială va genera profituri reale, sustenabile. Ceea ce ştim cu adevărat este că like-urile, followrile, favoritele şi semnalările nu au o valoare imediată pentru oameni şi lucrurile care sunt placate, aşa cum sunt ele pentru companiile care scot la suprafaţă aceste comori de date pentru a forma trenduri. De fapt, acum companiile de reţele sociale, cum ar fi Facebook-ul, îi surprind din când în când pe analiştii de pe Wall Street, raportând venituri în exces faţă de aşteptările acestora. Şi asta deoarece analiştii încă gândesc în termeni de publicitate în dolari.

Fluxul real de venituri are mult mai puţin de-a face cu reclamele difuzate decât cu datele pe care companiile de reţele sociale le pot culege de la fiecare care devine friend sau dă un like – informaţii pe care companiile de reţele sociale le vând marilor firme de cercetare de piaţă, în goană după datele mari, cum ar fi Acxiom, Claritas şi Datalogix.

Dar, dacă companiile de reţele sociale doresc să-şi menţină creşterea, atunci trebuie să continue să genereze tot mai multe like-uri de la noi, oamenii. Din moment ce nu pot să mai ia din banii noştri, toate aceste platforme de socializare trebuie, prin însăşi natura lor, să recolteze o parte din ce în ce mai mare din atenţia, timpul şi datele noastre.

Utilizatorii încep să se confrunte tot mai mult cu faptul că ei, de fapt, nu sunt clienţii Facebook-ului, ci produsul său. Mulţi americani au reacţionat cu groază la ştirea că Facebook-ul a realizat experimente psihologice asupra utilizatorilor săi.20 Dar, dacă ar fi conştientizat felul în care compania obţine venituri, atunci nu ar trebui să fie deloc surprinşi. Facebook-ul pur şi simplu a încercat să arate că tipurile de contagiune emoţională care apar în viaţa reală au loc şi online. Specialiştii lor în ştiinţe sociale au dovedit că, dacă oamenii văd o mulţime de postări fericite, cel mai probabil că vor face şi ei postări fericite. Controversa despre invadarea vieţii private sau despre manipularea psihologică poate însemna, într-adevăr, anxietate dislocată: suntem speriaţi să vedem emoţiile şi acţiunile umane simulate şi stimulate cu atâta succes de către maşini. S-a dovedit că Facebook-ul a recreat relaţii umane, dar în cadrul complet controlat al unei platforme online.

Aceasta ne duce înapoi la bazarul medieval, cu excepţia impredictibilităţii contactului uman real. Este o cursă pentru like-uri – un sistem de valori aranjat de la început pentru a recompensa volumul şi calitatea prieteniilor. Cu cât depindem mai mult de aceste numere,

cu atât devenim mai puţin cu adevărat sociali. În timp ce procesele erei industriale eliminau pur şi simplu fiinţele umane din ecuaţie, aceste procese digitale încearcă să *simuleze* umanitatea prin intermediul reţelelor sociale artificiale. În calitate de consumatori digitali, noi nu mai interacţionăm cu oameni, ci cu valori metrice. Viaţa devine o mare distribuţie a legii puterii.

Exact în acest loc doresc câştigătorii economiei industriale digitale să menţină lucrurile. Să aveţi încredere în „prietenii" voştri şi în numere. Experţii să se ducă naibii. Analizele din *Consumer Reports*, unde adevăraţi oameni de ştiinţă în laboratoare costisitoare realizează experimente minuţioase asupra produselor, trebuie să fie ignorate în favoarea recomandărilor „peer" gratuite ale unor străini. Oricum, *profesional* este doar un alt mod de a spune *elitist*. Cine are nevoie de o analiză adevărată, când poţi vedea în schimb cât de multe persoane dau „like" la ceva? Market Extremes, altfel invadată de expertiză, îşi pierde controlul, în timp ce experţii care cunosc lumea reală, jurnaliştii, editorii şi redactorii îşi pierd locurile de muncă. Un număr tot mai mare de categorii de locuri de muncă sunt contestate de etosul internetului, axat pe schimbul liber şi deschis între toţi acei oameni pe întinderea slăbitelor şi lipsite de profit curbe ale legii puterii.

Companiile de reţele sociale cresc în detrimentul utilizatorilor lor.

Ca şi cum ar răspunde la această critică evidentă a teoriei sale despre Lunga Coadă, Chris Anderson a continuat cu o carte intitulată *Liber* (*Free*), susţinând că ar trebui să renunţăm cu toţii la munca şi produsele noastre. Din perspectiva lui, profesioniştii creativi, în special, ar trebui să se bucure de oportunitatea de a-şi ceda cărţile, muzica şi alte produse, deoarece edifică o cerere pentru alte servicii, cum ar fi concertele live şi lecturile. „Aceste taxe de 20.000 de dolari pentru un vorbitor se adună" 21 explică el. Desigur, singurele evenimente unde se pot plăti aceste taxe sunt organizate de corporaţii care caută

vorbitori pentru a valida practicile lor şi pentru a consolida ciclul de dezumanizare – şi nu şcoli şi comunităţi care caută un ajutor pentru a opune rezistenţă acestor forţe.

Între timp, muzicienii ar trebui să semneze „360 de contracte”, o denumire pentru ideea că ei sunt de acord să lase o singură corporaţie să managerizeze toate înregistrările, concertele, mărfurile, plasarea produselor şi ce mai rămâne. Poate că albumele nu generează prea multe venituri, dar un concert la care s-au vândut toate biletele, cu siguranţă. Numai că, acel concert trebuie să fie susţinut de un flux constant de media online şi de lansări noi.22 Potrivit expertului în acest tip de industrie, Bob Lefsetz, muzicienii trebuie să renunţe la noţiunea ciudată de a sta într-un studio timp de un an pentru a crea un album.23 Oricum, albumul nu va aduce bani. Noua ocupaţie a muzicienilor este de a dezvolta un flux constant de conţinut proaspăt către un public care îl va uita în câteva luni, asta în cazul în care nu îl vor uita chiar ei. Acum contează doar single-urile, iar toate acestea sunt concepute pentru a ajunge şi a sta pe lista iâunes-urilor şi rotaţiei Pandora – care, nici ele nu generează nici măcar o fracţiune din veniturile pe care muzicienii obişnuiau să le obţină din vânzarea albumelor. Banii aceia vin numai din turnee şi numai dacă eşti un superstar.

Pentru ceilalţi dintre noi, matematica „gratuităţii” nu funcţionează decât dacă se întâmplă să deţinem platforma. Aceia dintre noi care am scris pentru Huffington Post timp de ani de zile am făcut asta pentru că am simţit că ne aduceam contribuţia la o platformă comunitară progresistă. Nu, nu am fost plătiţi în dolari, dar a existat un sentiment de solidaritate în susţinerea unui nou tip de jurnalism şi o credibilitate care se consolida reciproc atunci când participam cu toţii. Atunci când Arianna Huffington a vândut întreaga societate firmei AOL pentru 315 milioane de dolari, ea nu i-a exclus de la câştig şi pe cei nouă mii de colaboratori neplătiţi.24 Şi asta pentru că expunerea pe paginile website-ului ne făcea să fim deja

beneficiarii mărinimiei Ariannei.

În realitate, Arianna nu vindea o afacere profitabilă în sensul tradiţional. Huffington Post era sărac în bani, dar bogat în like-uri şi follow-uri. Asta vindea ea. Şi asta este ceea ce mulţi dintre noi învăţăm: să vindem. Pentru că nu contează oamenii sau munca lor, ci datele pe care activităţile lor le generează. Această chestie – aceste like-uri – nu sunt în întregime fantoma unei măsuri metrice folosite pentru a înşela acţionarii. Valorează bani reali, fie pentru brandurile care doresc să devină „prieteni" cu fanii unei anumite celebrităţi sau, mai bine, pentru cercetătorii de piaţă care doresc să adune date despre un anumit grup demografic.

Într-un peisaj dominat de reţelele sociale, totul începe să conteze mai puţin pentru ceea ce este cu adevărat, decât pentru cât de multe like-uri poate genera – deoarece mai multe like-uri înseamnă mai multe date de vândut. Muzica, filmele şi emisiunile TV pe care le creează artiştii contează mai puţin pentru cariera lor, decât volumul activităţilor de pe reţelele sociale pe care îl pot aduna în jurul lor. Starurile rock din videoclipuri şi serialele TV sunt distribuite în funcţie de câţi urmăritori pot aduce cu ele. Artiştii şi prezentatorii nu mai interpretează atât de mult pentru un public uman cât pentru calculatoarele de date senzaţionale. Grija pentru pagina personală de pe Twitter sau Instagram devine obligatorie. În loc de a lua lecţii de actorie, starul care aspiră la celebritate trebuie să stârnească atenţia mass-mediei sociale şi să le dea utilizatorilor mai mult conţinut pentru a scoate mai multe like-uri de la ei. Având în vedere modul în care atenţia funcţionează online, acest lucru înseamnă să recurgem la anumite artificii cu numitorul comun cel mai mic: garderobă defectuoasă, casete erotice şi altele încărcate de un senzaţionalism degradant.

Lăsând deoparte judecăţile culturale, această ascensiune socială online duce la un tip de carieră circular ciudată: creatorii trebuie să-şi dezvolte reţelele sociale

media pentru „a fi de succes”. Dar, o dată ce au reuşit, lucrul cel mai important pe care îl au de vânzare nu este talentul cu care au venit, ci reţelele de comunicare socială pe care le-au acumulat. Da, un celebru star rock poate face în continuare bani dintr-un turneu, la fel cum o vedetă de televiziune este plătită pentru că a apărut într-un serial de comedie. Dar, aceste job-uri sunt doar hrană pentru premiul mai mare, acela de a deveni o proprietate media. La fel cum a făcut şi Arianna.

Se poate vorbi, aici, despre o anumită, chiar dacă limitată, stare de capacitare. Un factor important al reuşitei unui artist sau chiar jurnalist a fost întotdeauna capacitatea sa de a genera venituri din publicitate. În canalele media tradiţionale, agentul de publicitate putea să dicteze reţelelor de televiziune şi editorilor de ziare. În cazul în care un spectacol nu era de folos agentului de publicitate, era retras. La fel, întreaga noţiune de jurnalism „imparţial” a apărut numai după ce branduri naţionale au cerut fonduri neutre pentru reclamele lor, astfel încât să nu fie acuzate de susţinerea unei singure părţi. Operând în propriile reţele sociale, creatorii nu mai au acea „persoană” care să se uite peste umărul lor. Noua soluţie este de a *deveni* acea „persoană”.

„Eşti propria ta companie media”, mi-a explicat Oliver Luckett, fondatorul primei agenţii reale de social media care se ocupa de talente şi marketing, *the Audience*, când l-am presat în legătură cu asta. „Sută la sută. Acesta este obiectivul fiecărei persoane implicate în treaba asta”. Lucrând cu celebrităţi online, de la Ian Somerhalder şi Steve Aoki până la Russell Brand şi Pitbull – oameni cu multe milioane de urmăritori şi like-uri – Luckett foloseşte o platformă de analiză a datelor sociale pentru a cupla reţelele sociale ale clienţilor cu brandurile potrivite. Aşa că, dacă 10 la sută din milioanele de urmăritori ai unui star TV s-au angajat şi în cumpărarea unui şampon sau a unui brand de automobile de pe reţelele sociale, Luckett este înarmat cu date care îi pot câştiga noului său client o nouă

confirmare socială. Like-uri de vânzare.25

Vedete pop ca Jay Z îl duc la un nou nivel, care distribuie aplicaţii muzicale gratuite care conectează contactele, geolocaţia şi chiar înregistrările telefonice ale utilizatorilor, toate pentru a scoate mai multe date de la utilizator, 26 care sunt, la rândul lor, vândute agenţilor de publicitate şi cercetătorilor de piaţă. Este ca şi cum nici nu mai contează afacerea în care eşti implicat, pentru că, în cele din urmă, profitul se bazează pe abilitatea voastră de a culege şi vinde datele asociate cu tranzacţiile voastre. Chiar şi pe site-urile de e-commerce, în multe cazuri, rentabilitatea tranzacţiilor cu amănuntul păleşte în raport cu cea a datelor mari pe care le lasă în urma lor. Crearea de relaţii cu clienţii se rezumă la generarea unei încrederi suficiente pentru a-i convinge să împartă cu voi capitalul de date.

Artişti, editori, ziare, prezentatori şi producători culturali de tot felul vor trebui să fie atraşi, dacă nu cu totul implicaţi pentru a ajunge la audienţele sociale care pot fi cu uşurinţă identificate. Aceasta nu este o ştiinţă facilă, cum ar fi aflarea publicului unei reviste tipărite cândva, în trecut. Sunt date serioase despre angajament. Ca autor, cărţile mele vor fi mai puţin valoroase ca obiecte de vânzare (oricum, oamenii nu vor mai plăti pentru lucruri cum sunt cărţile), ci ca instrument editorial prin care acumulez adepţi pe reţelele sociale, pe care, apoi, le voi vinde brand-urilor. Astfel încât, cărţile mele ar face bine să fie prietenoase cu brand-urile şi cu publicul meu preselectat pentru bogăţia lor de date. Şi chiar şi atunci va trebui să ajung chiar până la vârful cozii celei lungi, pentru a fi de interes. Chiar şi reţelele sociale merită un rol mai bun în viaţa şi afacerile noastre decât acesta.

Endgame-ul nesustenabil înseamnă o economie bazată în întregime pe marketing şi publicitate. În starea sa actual inflamată, publicitatea, marketingul, relaţiile cu publicul şi cercetările asociate, în totalitatea lor, încă reprezintă mai puţin de 5 la sută din Produsul Intern Brut

(PIB), conform celor mai generoase estimări.27 Mai mult decât atât, unii proprietari de pagini web lipsiţi de scrupule au învăţat cum să folosească programe de publicitate robotică pentru a stoarce veniturile din publicitatea pay-per-click. Multe dintre aceste programe robot funcţionează în secret pe calculatoarele utilizatorilor de zi cu zi sub formă de malware, un fel de mini-virus care se cuplează la puterea de procesare a unui computer. Roboţii web acoperă acum, estimativ, 25 la sută din toate vizualizările video online şi 10 la sută din toate reclamele statice. În 2015, agenţii de publicitate se crede că vor pierde 6, 3 miliarde de dolari în taxe de tip pay-per-click din cauza acestor vizualizări imaginare.28 A se observa ironia: roboţi malware vizualizează reclamele, monitorizaţi de software-ul automat de urmărire, care îşi croieşte fiecare mesaj publicitar pentru a se potrivi obiceiurile automatizate ale mal-roboţilor, într-o buclă feedback, de unde oamenii sunt excluşi, care îngustează continuu aria „personalizării”. Nu se creează nimic de valoare, dar se fac miliarde de dolari.

În cele din urmă, brandingul social trebuie să rămână fără alimentare. Deoarece tot mai multe pieţe îşi pierd toate veniturile potenţiale, cu excepţia a ce pot face ca platforme marketing de reţele sociale, cine oare va rămâne să achiziţioneze toate aceste date de marketing şi despre consumator? Bunurile de consum, cum ar fi săpunul şi chips-urile, pot fi în măsură să menţină în atenţia publicului larg televiziunile care transmit publicitate din plin, dar nu pot să suporte şi valorizările de multe miliarde de dolari ale Silicon Valley şi ale viitorului întregii economii digitale.

În plus, consumatorii înşişi sunt tot mai puţin doritori să participe la acest joc. Mulţi dintre noi suntem, de fapt, dispuşi să plătim pentru lucrurile pe care le dorim – cum ar fi HBO sau Netflix – în loc să ne pierdem timpul pe produse gratuite şi experienţe care există cu scopul de a ne afla datele. Modelul Google de a pune la dispoziţie totul

în schimbul vizionării reclamelor lor şi împărtăşirii datelor noastre s-ar putea să piardă teren în faţa modelului „grădinii împrejmuite” expus de Apple, cu aplicaţii plătite şi oferte cu servicii plătite. Există, cu siguranţă, loc în ecosistem pentru ambele opţiuni. Trebuie doar să sperăm că nu numai cei bogaţi se vor bucura de luxul de a alege între ele.

Până acum, *Wall Street Journal*, cel care furnizează informaţii afaceriştilor privind conturile de cheltuieli, 29 se pricepe mai bine la extragerea taxelor de la cititorii săi decât o face *New York Times*, a cărui interfaţă de plată (paywall) este luat în derâdere de publicul său, în majoritate de stânga, la fel de zgomotos ca şi cum ar fi o încălcare a articolului din Declaraţia Drepturilor Omului despre presa liberă.30 Aceia care cer un salariu zilnic onest pentru o muncă zilnică onestă sunt trataţi ca duşmani ai internetului gratuit şi deschis. În acest sens, efortul de a ascunde oamenii de cealaltă parte a achiziţiilor a funcţionat chiar prea bine.

Există câţiva oameni care reuşesc să îşi folosească valuta acumulată reputaţional pentru a se întreţine – dar ei fac asta prin evitarea celebrităţii sociale şi a sponsorizării pe care aceasta o aduce, concentrându-şi atenţia pe fanii lor. Gândiţi-vă la această strategie ca un echivalent online, digital, al unei mici fabrici locale de bere, numai ca localitatea nu este geografică, ci culturală.

De exemplu, Amanda Palmer, un muzician cu un număr mic, dar înflăcărat de aderenţi, s-a trezit fără o casă de discuri după ce firma a realizat că vindea doar în jur de 25.000 de albume – o cifră măruntă potrivit standardelor. Aşa că s-a orientat spre site-ul Kickstarter, care se bazează pe finanţarea publicului, în speranţa de a obţine de la fanii săi 100.000 de dolari pentru a înregistra un nou album. A ajuns, în final, să strângă 1, 2 milioane de dolari cu totul de la numai 24.800 de oameni.31 A avut succes – şi prin propriile puteri – deoarece a folosit reţelele sociale pentru a clădi conexiuni calitative puternice doar cu fanii săi, în

locul celor cantitative cu întreaga lume.

Din fericire pentru Palmer, ei îi face plăcere să facă acele lucruri necesare pentru a-i face pe fanii săi să se simtă conectaţi personal cu ea. Se pune la dispoziţia fanilor aproape 24 de ore, şapte zile pe săptămână, în special când este în turnee. În timp ce unii muzicieni nu doresc decât să realizeze spectacolul respectiv şi să evadeze în camera de hotel pentru a se relaxa, pentru Palmer, spectacolul este doar începutul unei nopţi lungi de dineuri, dans şi conversaţie cu fanii la ei acasă, şi multe altele. Deci, nu este o strategie ce poate fi aplicată complet online, şi nu mai valorifică internetul, ci valorifică timpul şi energia artistului.

Din nou, este mai aproape de modelul ebay, cu o persoană care se conectează la publicul ei specific, în loc să încerce să escaladeze un clasament generic. În plus, ea nu vinde reţeaua ei socială agenţiilor de publicitate, aşa că nu are nevoie de un număr mare de urmăritori. Are nevoie doar ca destui oameni să plătească direct pentru muzica sa. Poate că, în felul acesta, nu o să se îmbogăţească (cele 1, 2 milioane de dolari au fost folosite în mare parte pentru montare şi execuţie), dar poate să continue să cânte şi zilele care vor veni.

Destul de interesant, deşi fanii săi o iubesc şi o susţin, Palmer a fost atacată, într-un mod destul de zgomotos, de către cei care nu sunt de acord cu tactica sa. Aceştia susţin că, după ce a primit sprijin financiar din partea fanilor ei, ea ar trebui să fie exclusă din schimburile şi cadourile de tot felul, de care încă se bucură când este în turneu. Cum îndrăzneşte să se bucure de fructele unei „economii bazate pe cadouri” de la colaboratori, mese şi găzduiri în timp ce cere şi bani pentru munca sa? Şi ea este doar unul dintre artiştii de genul acesta ce sunt acuzaţi de ipocrizie, cu tonuri ascuţite de furie elevată pe care numai anonimatul dezumanizat al internetului pare a fi calabil să-l genereze.

Această abordare „hibridă” de a face cultură poate

părea lipsită de ordine, dar devine îngrijorătoare numai când o privim prin lentilele industriale ale marilor corporaţii care exploatează oamenii. Ca plan de afaceri, nu are consistenţă. Dar Amanda Palmer nu este nicio companie monopolistă şi nici măcar un superstar care îşi exploatează fanii; este o cântăreaţă din mijlocul listei care încearcă să îşi câştige existenţa într-un peisaj unde câştigătorul ia totul, proiectat intenţionat pentru a o împiedica să-şi clădească relaţii adevărate sau să facă schimb de valori cu ascultătorii ei. Amestecul pe care ea îl realizează între barter, bani şi cadouri este, de fapt, mult mai compatibil cu natura relaţiilor umane, încurcate şi ambigui şi care reamintesc de calităţile cele mai bune ale economiei preindustriale.

Platformele digitale de la reţele de comunicare socială până la cele de finanţare participativă ne permit să revendicăm ceva din această dinamică a comunităţii şi să o aplicăm propriilor noastre proiecte de afacere. Aceia dintre noi care au devenit conştienţi de modul în care unele corporaţii exploatează sau îşi ascund tacticile, pot avea o reacţie impulsivă împotriva persoanelor care par, cel puţin la suprafaţă, să facă acelaşi lucru. Dar relaţiile pe care micii oameni de afaceri le construiesc cu circumscripţiile online sunt directe, transparente şi peer-to-peer; sunt explicite, cu servicii taxabile *şi* sociale.

Acestea sunt relaţii între oameni reali.

Jocul de-a Big data

Schimbul de valori între utilizatori şi reţelele sociale sau fani şi giganticele proprietăţi media se realizează, fără excepţie, într-un mod mai puţin direct şi, în cea mai mare parte, în mod intenţionat sub acoperire.

Reţelele digitale simulează exact aceeaşi dinamică socială umană care motivează comunităţile de artişti precum Palmer, cu scopul de a genera bunăvoinţă şi entuziasm în masă pentru clienţii lor corporativi.

Este o relaţie univocă, extrem de controlată, în care, invariabil, platformele şi companiile cu care intrăm în

contact află mai multe despre noi decât aflăm noi despre ele. Marketingul social creează iluzia unui curent de opinie natural, având un aer necomercial, şi, mai important, le furnizează agenţiilor de marketing, o hartă a influenţelor şi conexiunilor sociale. Aceste grafice sociale, aşa cum sunt numite în această industrie, sunt blocurile fundamentale pe care se construiesc analizele datelor mari ale companiilor.

Acest tip de formulă Big data valorează mai mult decât totalul părţilor sale. Este tehnologia menită să rezolve totul, de la terorism până la tuberculoză, precum şi plata pretinsă pentru afaceri tech altfel neprofitabile, de la smartphone-uri până la jocuri video. Ca şi starurile pop, aceste „jocuri" privind sănătatea, divertismentul şi conţinutul nu vor face bani pe cont propriu – dar datele pe care le pot culege de la utilizatorii acestora vor fi aur pentru vânzători. Aşa speră aceştia.

Într-adevăr, pare că fiecare început este o „mare joacă de date". Cu toate acestea, atunci când luăm în considerare faptul că veniturile pe care se bazează aplicaţiile de date mari trebuie să vină, probabil, din aceeaşi constantă de 5 la sută din PIB-ul asociat cu marketing şi publicitate, devine clar faptul că o astfel de plată nu poate, eventual, să aibă loc. De fapt, dependenţa noastră crescută de soluţii bazate pe date mari poate, în realitate, să limiteze creşterea pe care ar trebui să o alimenteze.

Reducerea oamenilor la seturi gestionabile de numere nu este ceva nou pentru economia digitală. A început cu mult timp înainte de spamul digital, atunci când costul ridicat de imprimare şi expediere a colilor fizice de hârtie motivau comercianţii să îşi limiteze ofertele doar la acele familii care puteau fi, cu adevărat, interesate. Aceştia adunau date publice disponibile, cum ar fi evidenţele fiscale şi informaţiile ipotecare. Stocau aceste informaţii pe fişe fizice – unul pentru fiecare familie – iar apoi selectau manual o gamă de broşuri pe care le

trimiteau prun poştă.

Odată cu apariţia computerelor, statisticienii au început să categorizeze oamenii în grupuri demografice şi psihografice tot mai sofisticate, dând naştere primelor firme de cercetare a pieţii focalizate pe date. Cu mai mult de şaptezeci de diferite categorii în care puteau să ne plaseze, cercetătorii de la Acxion, de exemplu, puteau să îi înarmeze pe comercianţi cu profile psihologice ale publicului ţintă, ajutându-i să-şi potrivească paşii cu apiraţiile sociale ale clienţilor lor.32

Curând, ei au realizat că datele ofereau mai multe posibilităţi: puteau prezice viitoarele noastre opţiuni. Utilizând computere şi metodologii şi mai sofisticate, cercetătorii au început să conecteze puncte de date aparent fără legătură şi au devenit capabili să determine cine se pregătea să meargă la colegiu, cine încerca probabil să rămână însărcinată şi cine era susceptibil să aibă o anumită problemă de sănătate. Mai mult decât să cunoască posibila noastră receptivitate faţă de o ofertă a lor, aceştia au devenit capabili să calculeze, cu o acurateţe alarmantă, ceea ce noi, oamenii, urmam să facem în continuare. Nu aveau nicio idee de ce o astfel de predicţie ar putea fi adevărată şi nici nu le păsa cu adevărat. Acesta a fost începutul a ceea ce noi numim acum *Big data*.

Ceea ce diferenţiază abordarea de tip Big data de cercetarea tradiţională de piaţă este faptul că depinde de corelaţii care nu au niciun sens uman vădit. Asta îţi dă cu adevărat fiori. Ideea de intimitate creează diversiunea. Majoritatea oamenilor sunt încă îngrijoraţi că sunt supravegheaţi când fac lucruri concrete, specifice. Şi este destul de uşor de înţeles. Aşa că, atunci când Agenţia pentru Securitate Naţională (NSA) şi corporaţiile asigură consumatorii de faptul că „nimeni nu vă ascultă conversaţiile” şi că „nimeni nu vă citeşte e-mail-urile”, măcar ştim că conţinutul acestora se presupune a fi privat. Dar conţinutul este partea cea mai puţin importantă. Oricine care lucrează cu Big data ştie că conţinutul

apelurilor noastre şi al email-urilor nu reprezintă nimic în comparaţie cu metadatele din jurul acestora. La ce oră suni, durata acestui apel, locaţia de unde l-ai iniţiat, locurile în care ai mers în timp ce vorbeai şi aşa mai departe, toate acestea înseamnă mult mai mult pentru computerele care încearcă să înţeleagă cine eşti şi ce eşti pe cale să faci în continuare. Facebook-ul poate extrage date legate de timpul pe care cursorul computerului tău îl petrece pe o anumită pagină web. Gândiţi-vă la cât de multe puncte de date sunt în această singură acţiune, în comparaţie cu cele conţinute în preţul maşinii voastre sau în subiectul convorbirilor dumneavoastră.

Cu cât statisticienii au mai multe puncte de date despre tine, cu atât mai multe puncte de date, pot compara cu cele ale altor oameni: sute de milioane de oameni, fiecare cu zeci de mii de puncte de date. Cercetătorilor nu le pasă ce poate spune un anumit punct de dată despre voi – ci numai ceea ce dezvăluie când sunt comparate cu punctele corespondente de date din profilele tuturor.

Combinaţi acest lucru cu capacitatea web-ului de a ţine evidenţa fiecărui utilizator şi obţineţi o adevărată soluţie de marketing, de unu la unu. În loc să cumpere reclame pe care le vede fiecare utilizator al unui website, agenţii de publicitate îşi pot limita cheltuilelile reclamelor la browserele consumatorilor ţintă. Este aceeaşi tehnologie care le permite comercianţilor să ne bombardeze cu anunţuri pentru produse pe care poate le-am accesat de curând pe site-uri de comerţ online – doar că, de data aceasta, în loc să folosească istoricul de căutare, folosesc profilele noastre de date mari.

Aceleaşi tipuri de date pot fi folosite pentru a prezice probabilitatea a aproape oricărui lucru – de la întrebarea dacă un alegător ar putea să schimbe partidul politic până la aceea dacă un adolescent ar putea să îşi schimbe orientarea sexuală. Nu are nimic de-a face cu ceea ce spun ei în e-mail-urile lor despre politică sau sex, ci are de-a face cu nişte date aparent inofensive. Formula Big data s-a

arătat capabilă de a prezice când o persoană este pe cale să ia gripă, bazându-se doar pe schimbările în frecvenţa mesajelor, autocorecţiei ortografice şi mişcării, aşa cum sunt urmărite pe GPS.33

Însă, pentru comercianţii în căutare de o nişă, simpla predicţie nu este suficientă, iar acesta este momentul în care încep să se confrunte cu cele mai mari probleme. Big data este pur şi simplu un set de probabilităţi. De obicei, este dificil pentru analişti să atingă o siguranţă mai mare de 80 la sută cu privire la o viitoare opţiune personală. Aşa că, de exemplu, analiza Big data poate dezvălui acel 80 la sută dintre oamenii care împart trei puncte de date specifice despre faptul că vor începe o dietă. Ăsta e un indiciu destul de bun în cazul în care vor să ştie unde să direcţioneze anunţurile pentru produse dietetice.

Dar ce se întâmplă cu celălalt procent de 20 la sută, care probabil a ales altceva decât să înceapă o dietă? Li se trimit mesaje la fel ca şi celorlalţi, cu scopul de a-i convinge pe cei ce trebuie să se gândească la greutatea lor. Vă simţiţi gras, astăzi? în cazul în care aceştia nu erau deja pe punctual de a lua în considerare o dietă, acum ei o vor face. Şi nici măcar nu sunt oamenii cei care iau decizii în legătură cu ce anunţuri să fie trimise cui – sunt algoritmii programaţi să extragă cele mai multe achiziţii de la consumatori, exploatându-le seturile de date. Algoritmii folosesc metoda încercărilor şi erorilor pentru a vedea ce funcţionează, repetând mereu şi mereu, până când aceea probabilitate de 80 la sută ajunge la 90 la sută. Mai puţini oameni pot găsi căi alternative, pe măsură ce sunt grupaţi, ca nişte corali, spre posibilităţile limitate ale profilurilor lor statistice. Companiile care depind de Big data trebuie să reducă, în mod necesar, spontaneitatea clienţilor lor, astfel încât aceştia să fie satisfăcuţi cu ceea ce înseamnă cât mai puţine opţiuni disponibile.

Este o versiune complexificată digital a valorilor industrialismului de tip „aceeaşi măsură se potriveşte tuturor”.

La suprafaţă, creşterea numărului de clienţi pentru un produs arată ca o dezvoltare. Dar este un joc limitat, de sumă zero, în care faptul că se reduc noile posibilităţi operează în ambele sensuri. Multe dintre companiile pe care le-am „vizitat” au redus cheltuielile privind cercetarea şi dezvoltare (R & D), costisitoare şi imprevizibile, şi au consumat resursele pe analiza Big data. De ce să formulăm concepte într-un mod deschis, argumentează ei, când au deja datele cu privire la ceea ce consumatorii vor dori în următorul trimestru? Practic, nu este niciun risc. Ceea ce ei nu înţeleg este faptul că utilizând Big data pentru a dezvolta produse noi este ca şi cum ne-am uita în oglinda retrovizoare pentru a merge înainte. Toate datele sunt, în mod necesar, istorie. Big data nu ne spune ce *poate* să facă o persoană. Ne spune ce este posibil ca acea persoană să facă, bazat pe acţiunile trecute ale altor oameni.

Marea problemă este că inventarea unor produse cu adevărat noi, care schimbă jocul, nu vine niciodată de la rafinarea analizei noastre privind trendurilor existente ale consumatorilor, ci de la alimentarea ingeniozităţii inovatorilor noştri umani. Fără o sursă internă de inovare, o companie pierde orice avantaj competitiv în faţa concurenţei. Este atât de bună cât de bune sunt datele firmei pe care a angajat-o – care poate fi exact aceeaşi pe care o folosesc şi concurenţii săi. În orice caz, toată lumea cumpără date de la aceiaşi brokeri şi folosesc în mod esenţial aceleaşi tehnici de analiză. Singurii câştigători pe termen lung în acest sistem sunt chiar firmele de Big data.

Paranoia doar hrăneşte sistemul. Faptul că devenim din ce în ce mai suspicioşi faţă de săpătorii de date – aşa cum suntem la fiecare nouă scurgere de date despre guvernul care ne spionează sau reţelele sociale care ne manipulează – nu face decât să crească valoarea datelor care deja sunt de vânzare. Cu cât suntem mai restrictivi cu ceea ce împărtăşim, cu atât devine mai valoros acel ceva şi mai mare piaţa care poate fi creată. Putem foarte bine să mergem în direcţia opusă – să dăm deoparte mulţimea de

date, încât brokerilor de date să nu le mai rămână nimic de vândut. Cel puţin, i-ar pune pe toţi în aceeaşi barcă în care suntem şi noi.

Economia de partajare:

Cum pot fi puşi din nou oamenii „în cărţi”.

Industrialismul digital transformă datele umane într-o nouă marfă. La fel ca şi copiile digitale ale scrierilor sau melodiilor noastre, aceste copii ale datelor noastre – ale sinelui nostru cuantificat – sunt luate gratis. Cei care comercializează sau analizează datele noastre fac bani, în timp ce mai toţi ceilalţi sunt lăsaţi pe dinafară. Toată valoarea pe care o creăm – fie în mod direct, prin scrierile noastre, muzica noastră, şi alte contribuţii online, sau indirect, prin datele pasive pe care le lăsăm în urma noastră – nu este, în principiu, „contabilizată”. Doar cei care au platforme şi aplicaţii pentru a strânge aceste date profită din asta. Cum am putea noi, producători şi consumatori umani, să ne afirmăm într-un peisaj programat să ne elimine din ambele părţi ale comerţului? Sunt oamenii un impediment pentru creşterea economiei?

Jaron Lanier, programator şi umanist declarat, crede că răspunsul este acela ca noi toţi să începem să participăm la joc. În loc de a furniza, în mod gratuit, date site-urilor de reţele sociale şi aplicaţiile, care la rândul lor le vând analiştilor, ar trebui să cerem să ne includă la venituri. În sistemul actual, nu avem niciun acces la datele sau corelaţiile care ar putea avea valoare pentru noi. Google şi Facebook le aspiră în mod invizibil, iar apoi fac bani cu ele. În viziunea lui Lanier, noi nu numai că vom fi capabili să analizăm propriile noastre date, ci vom fi plătiţi de fiecare dată când un cercetător sau o companie se foloseşte de ele.34

Pentru Lanier, metoda incorectă a internetului este înrădăcinată în modul în care a fost programat de la început: link-urile duc doar într-o singură direcţie. Unii dintre arhitecţii mai vechi ai internetului şi-au imaginat un sistem cu legături în sens dublu, în care orice parte de

conţinut poate fi urmărită înapoi la sursă, iar creatorul lui fie să fie creditat, fie plătit. Site-ul tău se putea conecta la cartea mea, dar eu ştiam când se va întâmpla asta. Acest lucru nu ar ajuta doar creatorii de conţinut; ar asigura coloana vertebrală a unui sistem prin care persoanele ar putea primi credite – în bani reali – de fiecare dată când datele lor sunt folosite pentru a face o evaluare. Sau ar putea fi chiar introduse în valoarea care a fost generată de noua corelare.35 Din moment ce mii de oameni poate au contribuit cu date la o singură descoperire, un alt mecanism de „microplăţi" ar permite toate fracţiunile de bănuţi să meargă spre diferite persoane, cu speranţa ca acestea să se adauge la ceva mai substanţial şi, în cele din urmă – deoarece datele fiecăruia sunt valoroase – să repună în drepturi o clasă de mijloc suprimată de legile puterii.36 Dacă nu-i poţi învinge, atunci alătură-te lor.

Deşi ingenioasă, soluţia lui Lanier ar putea, de fapt, să dezumanizeze chiar şi mai mult lucrurile. Dacă suntem plătiţi în mod special pentru datele noastre, atunci toţi lucrăm pentru maşini şi nu pentru noi. Noi câştigăm bani nu pentru felul în care creăm valoare pentru oameni, ci pentru toate activităţile pasive care se întâmplă să fie încărcate de date. Singura noastră valoare pentru această economie digitală vine de la acele aspecte ale noastre ce pot fi cuantificate. Poate rezolvă problema de a repune o serie întreagă de activităţi „în registre", dar cu ce scop? Ca să înregistrăm nişte credite pe un bilanţ contabil? Trebuie să acceptăm „cărţile" – probabil, registrul cu intrări duble – ca sistem de operare fundamental?

Problema cu această încercare de a repune întreaga activitate umană în cărţi este aceea că înseşi cărţile nu sunt neutre. Ele sunt artefactele unui moment foarte specific în istoria omenirii – începutul Renaşterii – atunci când registrul cu două coloane a fost instituit şi totul a ajuns să fie înţeles drept credit sau debit, într-un joc de sumă zero al managementului de capital. Alimentând acest registru cu mai multe activităţi, nu facem decât să

renunţăm la mai multă umanitate şi, deopotrivă, la mai multe afaceri în favoarea unui model industrial centrat pe creştere care a fost inventat, în primul rând, să ne contracareze.

Asta este problema întâmpinată de oricare dintre numeroasele modalităţi noi pe care le avem de a obţine venituri din activităţi care, anterior, nu erau contabilizate. Pe de o parte, ele creează noi forme incitante de comerţ peer-to-peer. ebay ne permite să ne vindem vechiturile din pod. website-ul Airbnb ne permite să închidem străinilor camerele noastre suplimentare. Aplicaţiile smartphone, precum Über şi Lyft, ne permit să ne folosim maşinile pentru a transporta oamenii în schimbul unor bani. Spre deosebire de multe alte platforme la care ne-am uitat până acum, aceste oportunităţi nu duc la distribuţii de tip legea puterii, deoarece o maşină sau o locuinţă pot fi închiriate o dată de o singură persoană. Atâta timp cât sunteţi listat în reţea şi aveţi comentarii decente, ar trebui să prosperaţi la fel de bine ca oricine altcineva.

Din punctul de vedere al consumatorului, aceste aplicaţii sunt uimitoare. Dacă aveţi nevoie de o cursă, puteţi deschide aplicaţia Über şi veţi vedea o hartă a zonei, împreună cu mici pictograme cu maşinile disponibile. Alegeţi o maşină în funcţie de locaţia sa, ratingurile şoferului şi preţul estimat. Şoferul vă găseşte pe baza propriei voastre locaţii GPS şi poze de profil. Plata se face automat, incluzând şi un bacşiș. Compania Airbnb este la fel de fără cusur. Introduceţi un loc şi o dată, şi site-ul web redă instantaneu o hartă cu opţiuni disponibile indicate în mod clar. Derulaţi orice locaţie pentru a vedea o fotografie, detalii şi evaluări separate. Rezervaţi-vă camera şi veţi afla unde să vă întâlniţi cu gazda sau de unde să vă ridicaţi cheile. La fel ca şi Über, este un serviciu inegalabil sub aspectul opţiunii şi comodităţii.

Pe de altă parte, pentru furnizori, aceste servicii creează un nou tipar pentru câte ore şi bunuri personale trebuie să fie material pentru acel registru, iar, în cele din

urmă, puse în serviciul dezvoltării unei corporaţii. Este ca şi cum orice iniţiativă înseamnă algoritmi care combat ineficienţa şi inactivitatea, asigurându-se că tot ceea ce deţinem este tot timpul în funcţiune. Platforma îşi colectează taxele, punându-i împreună pe utilizator şi furnizor, pasager şi conducător auto, invitat şi gazdă şi permiţând o nouă operaţiune care nu exista înainte. Bunurile noastre sunt noul lor teritoriu. Bine aţi venit la economia de partajare. La fel cum Lanier ne propunea să ne punem la comun datele, aceste noi companii ne fac să ne punem la comun casele, maşinile şi orice altceva.

Numai că nu este tocmai o punere la comun; este o vânzare. De fapt, la fel cum era un internet care funcţiona în întregime din „shareware", existau iniţial versiuni gratuite ale acestor noi platforme de închiriere de bunuri. Couchsurfing.com a creat o comunitate globală de oameni care dădeau şi primeau spaţiu în locuinţele lor. Airbnb, succesorul său comercial, ni se adresează în mod asemănător, dar funcţionează foarte diferit – nu numai că oaspeţii plătesc pentru găzduire, dar majoritatea vastă a ofertelor de închiriere sunt pentru apartamente întregi. Anunţurile lor arată oameni care împart un dormitor suplimentar şi un loc la masa familiei, dar statisticile arată că marea majoritate (87 la sută) a gazdelor îşi părăsesc locuinţele, cu scopul de a le închiria.37

Casele devin hoteluri neînregistrate, în timp ce rezidenţii lor iniţiali încearcă să trăiască din arbitrajul dintre chiria pe care o plătesc, chiria pe care o încasează şi costul traiului din altă parte decât acasă. Chiar dacă aveţi probleme în a găsi de lucru în economia digitală, nu mai aveţi o scuză pentru a fi în întregime în afara sistemului. Numai nu-l lăsaţi pe proprietar să ştie ce faceţi. În mod similar, reţelele amatoare de taxi de tip Über şi Lyft sunt modalităţi importante pentru proprietarii de vehicule, altfel „nefolosiţi la capacitate maximă", să facă câţiva dolari în plus. Ei bine, nu există niciun motiv pentru a nu te folosi de un bun valoros sau de timp în afara sistemului

– chiar dacă cei prea puţin ocupaţi sunt de fapt nişte persoane liber profesioniste *prost plătite* care deja muncesc o grămadă de ore. Aceste aplicaţii nu se referă la folosirea în comun a spaţiului într-un vehicul – cum ar fi să-l conduceţi pe un prieten la staţia de tren – ci despre monetizarea timpului şi bunurilor oamenilor care nu au de muncă.

Deşi, în prezent, este evaluată la peste 41 de milioane de dolari, 38 Über nu mai este un serviciu de taxi, la fel cum Airbnb nu mai este un lanţ hotelier. Acestea sunt aplicaţii – frumoase, dar în cele din urmă foarte simple – care îşi câştigă banii încurajând oamenii să se angajeze în versiuni de tip freelance ale unor afaceri anterior reglementate. În acest caz, aceasta este adevărata oportunitate de arbitraj şi, de aceea, firmele locale de taxiuri şi cele hoteliere sunt gata de atac. Ele au pregătit, investit şi s-au conformat multor regulamente pentru a face ceea ce fac acum. Un însemn de taxi, cerut de lege, poate costa câteva sute de mii de dolari. La fel ca şi o licenţă de hotel. Aceste costuri şi reglementări nu au fost puse în aplicare din rea-intenţie, ci cu scopul de a menţine preţuri echitabile, un număr adecvat de maşini, precum şi o calitate minimă a serviciilor. Cum poate un taximetrist să facă un împrumut obligatoriu, plata asigurării şi să concureze la tarif cu un actor fără serviciu, care are maşină, un smartphone şi câteva ore la dispoziţie?

Über, cel puţin, ştie foarte bine asta. Într-una dintre campaniile prin e-mail ale companiei se afirmă că tarifele la Über sunt „acum mai mici decât la un taxi din New York City” – doar pentru un timp limitat. Este ca şi cum compania dă un avertisment corect că strategia sa prădalnică de stabilire a preţurilor este doar o măsură temporară destinată să scoată taxiurile galbene din afacere, în acelaşi mod în care Walmart subminează retailerii locali. Nu este acesta, pur şi simplu cazul unei tehnologii care face ceva mai bine şi mai ieftin. Puterea tarifară a Über este rezultatul nu al vreunei magii digitale,

ci al imunităţii societăţii faţă de taxe şi al celor de 3, 3 miliarde de dolari în fonduri venture.39 Are bani pentru a stabili preţuri scăzute şi pentru a fi ultimul om, sau entitate care rămâne în picioare.

Încă o dată, profesionalismul şi abilităţile umane sunt subevaluate într-un peisaj care favorizează soluţiile tehnologice şi puterea capitalului peste orice altceva. Taximetristul londonez, care ştie chiar şi cele mai obscure străzi, nu poate concura cu un amator care are GPS ca să cuprindă date concrete. Sub masca restabilirii unui element uman, social, de partajare a acestor afaceri, aplicaţiile de partajare în grup înlocuiesc, de fapt, capacităţile, relaţiile şi afacerile locale cu soluţii automatizate – în timp ce un server central şi investitorii din spatele acestora pot extrage partea leului din venituri.

De aceea, umilinţa finală va fi suportată de şoferii Über înşişi, atunci când vor fi înlocuiţi cu maşinile automate care sunt în prezent în curs de fabricare de către Google, investitorul lui Über. Aplicaţia va orchestra mişcările vehiculelor robot chiar mai bine decât o fac oamenii, iar acţionarii Über se vor descurca la fel de bine – sau chiar mai bine – în viitorul tot mai automatizat. Pentru ei, economia de partajare este mai puţin un etos cultural decât parte a tranziţiei strategice spre soluţii şi mai automatizate. Peer-to-peer nu este un mijloc de a include mai mulţi oameni ca şi creatori de valoare, ci un preludiu pentru a scăpa de ei – întâi de cei pricepuţi, plătiţi decent, iar apoi de cei nepricepuţi care i-au înlocuit.

Este acelaşi tip de pivot pe care l-am văzut şi înainte. Site-ul Netflix, de închirieri DVD-uri, a oferit mai multe opţiuni şi mai multă comoditate decât magazinele de închirieri, din cărămidă şi mortar, pe care le-au înlocuit în timp ce angajau mult mai puţini oameni. Compania chiar a realizat cum să concureze cu personalul calificat din cele mai bune magazine, dezvoltând un sistem algoritmic de recomandări personalizate peer-to-peer. Posturile ocupate de personal calificat au fost înlocuite cu personal

necalificat care pune DVD-uri în plicuri. Când compania a devenit un serviciu bine echipat, au fost eliminate chiar şi acele locuri de muncă necalificate.

Parcă, ori de câte ori ne străduim să găsim o soluţie pentru angajarea oamenilor în acest spaţiu digital, sfârşim în acelaşi loc dezarmant, fără niciun loc de muncă. Nu putem fi plătiţi pentru produsul nostru cultural dacă nu suntem unul dintre primii 10 artişti ai anului. Nu putem deprinde bine nicio meserie, înainte ca aceasta să fie automatizată de cineva cu o aplicaţie gratuită pe smartphone. Cu cât putem obţine mai mult timp şi mai multe bunuri pe căi tradiţionale, cu atât mai repede acestea sunt devalorizate sau înlocuite cu o nouă tehnologie.

Mai mult de două treimi dintre locurile de muncă pierdute sunt acum rezultatul direct de a avea postul respectiv preluat de o maşină. Până acum, acestea sunt, în mare parte, locuri de muncă ale clasei de mijloc, cum ar fi manufacturare, secretariat şi contabilitate. Sfatul de bun-simţ pentru muncitorii înlocuiţi a fost ca aceştia să se recalifice şi să deprindă abilităţi superioare. Nu fi secretară, fii şef! în loc să ocupi un post care constă în sarcini în întregime repetabile, care vor fi efectuate într-o zi de o maşină fără creier, alege o carieră care necesită ingeniozitate umană şi luarea de decizii.

Dar acum, când atât de multe companii folosesc date pentru a lua decizii, multe poziţii de directori de nivel mediu sunt de asemenea automatizate. Nu este vorba doar de roboţii care iau locurile de muncă ale lucrătorilor din depozite; motoarele analitice şi Big data sunt cele care le iau locurile de muncă experţilor în burse, de stocuri, consultanţilor ipotecari şi specialiştilor în marketing. Nu putem ţine pasul cu această cursă tehnologică ascendentă spre competenţe tot mai înalte. Acest lucru îi îndreaptă pe majoritatea lucrătorilor să meargă în cealaltă direcţie, în jos, spre meserii mai puţin calificate sau versiuni mai puţin calificate ale unor meserii tradiţionale, dar aceste meserii

sunt cu greu imune în faţa valurilor ulterioare de automatizare.

Unii economişti cu vederi futuriste prevăd că lucrătorii digitali vor avea succes lucrând chiar pe internei.[1] La fel cum Wikipedia a mobilizat talentele a mii de oameni care lucrează online pentru a crea o enciclopedie, corporaţiile au început să folosească ceea ce se numeşte platforme crowdsourcing, care să angajeze lucrători online într-o multitudine de sarcini independente.

Din nou, astfel de oportunităţi sunt prezentate în mod agresiv de către susţinătorii lor ca parte a revoluţiei digitale. CEO-ul platformei crowdsourcing Crowd Flower, Lukas Biewald, explică faptul că aceste platforme „oferă oportunităţi oamenilor pe care niciodată nu le-ar fi avut înainte şi că noi operăm într-o manieră cu adevărat egalitară, unde oricine vrea să îndeplinească micro-sarcini, indiferent de sex, naţionalitate sau statut social-economic, poate face acest lucru, într-un mod care să fie în totalitate la alegerea lor şi ceva unic pentru ei”. 40

Platformele crowdsourcing, cum ar fi Amazon Mechanical Turk, plătesc oamenii să îndeplinească sarcini mici şi repetitive pe care calculatoarele încă nu le pot manevra. Lucrătorii se conectează la una dintre platformele de la domiciliu sau de la un internet cafe şi, apoi, aleg dintr-o serie de sarcini oferite. Pot fi plătiţi cu trei cenţi de fiecare dată când identifică subiectul unei fotografii, transcriu o propoziţie dintr-o prelegere video sau listează articolele dintr-o chitanţă scanată. Acestea sunt sarcini invariabil banale – tipul de intrări de date care nici nu ar exista dacă nu ar fi atâtea afaceri în desfăşurare deja prinse în bazele de date ale computerelor şi care vor fi cu siguranţă realizate de computere mai devreme sau mai târziu.

---

1 Don Tapscott și Anthony D. Williams au scris o carte foarte citită Wikinomics care descrie Wikipedia ca un model nou pentru colaborarea de masă și crearea de valoare online. De asemenea, creditează Amazon Mechanical Turk cu crearea de oportunități noi și valoroase pentru următoarea generație de lucrători digitali, (n. a.)

Dar, pentru moment, aceste sarcini sunt domeniul lucrătorilor care dau clicuri, o populaţie în creştere, numărând deja mai multe milioane, care ajută calculatoarele şi site-urile web în mod invizibil să creeze iluzia perfecţiunii mecanice. (De aceea, este deosebit de potrivit pentru Amazon să numească serviciul său după faimosul număr de magie din secolul 18, în care un manechin îmbrăcat în turc părea să joace şah. De fapt, era manevrat, de sub masă, de către un jucător de şah.) Lucrătorul nu este eliminat; este doar invizibil.

Pentru angajatori, este o realizare perfectă a idealului industrial: oricine poate căuta de lucru, o face în mod anonim, niciodată nu se întâlneşte cu angajatul şi respinge rezultatele fără a plăti vreodată. Forţa de muncă nu este doar de înlocuit; este într-un flux constant, într-o schimbare perpetuă şi răspunde de propria formare şi îngrijire.

Aşa cum a subliniat expertul în relaţii de muncă digitală şi activistul Trebor Scholz, 41 în crowdsourcing nu există salariu minim, nu există reguli de muncă şi nici jurisdicţie guvernamentală. Şi asta, cu toate că deja 18 la sută dintre lucrătorii de la Amazon Mechanical Turk lucrează cu normă întreagă, mulţi dintre ei câştigând mai puţin de doi dolari pe oră. Amazon susţine că platforma sa înseamnă opţiune şi responsabilizare, că lucrătorii pot să „voteze cu propriile picioarele” împotriva practicilor rele de muncă. Dar, chiar şi atunci când locurile de muncă cu salariu minim nu sunt disponibile pentru mulţi lucrători de astăzi, aceştia sunt autorizaţi să facă doar o singură alegere sau deloc.

Celălalt răspuns – cel pe care l-am susţinut personal – este ca lucrătorii dislocaţi să înveţe coduri. Oricine este competent în limbaje precum Python, Java sau chiar de codare web, precum HTML şi CSS, este la mare căutare de companiile care încă se pregătesc pentru piaţa digitală. Cu toate acestea, deoarece codarea devine tot mai mult un lucru comun, în special în ţările în curs de dezvoltare, cum

ar fi India, vedem că o mare parte din acea muncă este atribuită, la bucată, de serviciile computerizate precum Upwork, muncitorilor prost plătiţi, care asudă din greu în ateliere digitale. Acest proces va creşte în mod obligatoriu. O oportunitate mai bună poate fi aceea de a folosi acest cod de alfabetizare pentru a dezvolta o aplicaţie sau platformă de sine stătătoare, dar acest lucru înseamnă concurenţa cu alte mii de persoane care fac acelaşi lucru într-o piaţă online condusă de aceeaşi dinamică de putere precum afacerile cu muzică digitală.

În plus, învăţarea codurilor este dificilă, mai ales pentru adulţi, care nu-şi mai amintesc algebra din şcoală şi nu au fost obişnuiţi să gândească algoritmic. Iar învăţarea codurilor îndeajuns de bine pentru a fi un programator competent este chiar şi mai dificilă. Deşi eu cred cu tărie că orice membru al societăţii noastre ar trebui să fie familiarizat cu modul în care funcţionează aceste platforme, învăţarea de coduri universale nu va rezolva criza noastră în domeniul muncii tot la fel cum capacitatea universală de a citi şi scrie ar putea face ca o economie bazată pe editările de carte să rezulte în ocuparea integrală a forţei de muncă.

De fapt, este şi mai rău. Un singur program de calculator scris de probabil, vreo 12 dezvoltatori poate şterge sute de locuri de muncă. Companiile digitale folosesc de zece ori mai puţini oameni pe dolar câştigat decât companiile tradiţionale.42 De fiecare dată când o companie decide să transfere computerizarea în *cloud*, are posibilitatea de a mai pune pe liber câţiva angajaţi IT. Cele mai multe dintre tehnologiile pe care le dezvoltăm în momentul acesta înlocuiesc sau pun în umbră mult mai multe oportunităţi de angajare decât creează. Cele care nu fac acest lucru – tehnologiile care necesită întreţinere umană continuă sau participare umană la locul de muncă – nu sunt susţinute de capitalul de risc tocmai pentru acest motiv. Ele sunt considerate insurmontabile, deoarece necesită tot mai mulţi angajaţi plătiţi pe măsură ce

afacerea se dezvoltă.

În cele din urmă, există locuri de muncă pentru cei care doresc să ajute la tranziţia noastră spre o societate mai computerizată. Aşa cum şi consilierilor în domeniul forţei de muncă le place să sublinieze, punctele de auto-verificare vă pot pune în pericol slujba de casier la un supermarket, dar înseamnă şi o nouă oportunitate pentru acea persoană care va ajuta clienţii care nu se descurcă să îşi scaneze produsele de la ghişeu, să îşi treacă cârdurile prin POS sau să găsească codul SKU la sfecla elveţiană. Este un loc de muncă ceva mai calificat şi poate chiar mai bine plătit decât munca de simplu casier. Dar este o poziţie temporară: curând, consumatorii vor fi la fel de buni la auto-checkout aşa cum sunt la scoaterea de numerar de la bancomat, iar ajutorul la auto-checkout nu va mai fi necesar. Până atunci, tehnologia de marcare digitală poate să fi avansat până la punctul în care oamenii pur şi simplu ies din magazine cu produsele pe care le doresc şi sunt facturaţi în mod automat.

Pentru moment, avem nevoie de mai mulţi specialişti de acest gen decât putem noi găsi: mecanici care să monteze pe maşinile noastre roboţi şoferi şi ingineri care să înlocuiască personalul medical cu senzori şi care să realizeze software-ul pentru drone poştale. O creştere a meseriilor cu înaltă specializare va exista mereu înainte de o descreştere precipitată. Deja, în China, folosirea imprimării 3-D şi a altor soluţii automatizate ameninţă sute de mii de locuri de muncă de înaltă calificare, multe care existau de mai puţin de un deceniu.43 Fabricile americane vor recâştiga această afacere, cu toată penuria de lucrători cu pregătirea necesară pentru o fabrică automatizată. Totuşi, această bogăţie de oportunităţi va fi, probabil, doar temporară. Odată ce roboţii sunt puşi în funcţiune, întreţinerea lor continuă şi o mare parte din optimizarea lor vor fi, de asemenea, automatizate. Oamenii vor trebui să înveţe să se obişnuiască cu asta.

Este un paradox, care a fost mai întâi formulat în anii

1940 de Norbert Wiener, inventatorul ciberneticii şi al mecanismelor de feedback care au transformat maşinile vechi şi simple în roboţi care răspund şi iau decizii. Wiener a înţeles că, pentru ca oamenii să-şi păstreze valoarea în economia tehnologizată a viitorului, trebuie să ne dăm seama ce putem să facem – dacă putem să facem ceva – mai bine decât tehnologiile pe care le-am creat. Dacă nu, ar trebui să găsim o cale de a face faţă într-o lume în care roboţii vor munci pământul. Lucrarea sa a avut o influenţă. În anii 1950, cei din Administraţia Eisenhower au început să îşi facă griji cu privire la ceea ce ar putea veni după industrialism, iar în anul 1966, Statele Unite ale Americii au convocat primele 8 şi singurele şedinţe ale Comisiei Naţionale pentru Tehnologie, Automatizare şi Progres Economic. Cele şase volume publicate au fost, în mare parte, ignorate, dar ele au servit ca bază pentru cea mai mare parte a muncii lui Daniel Beli, foarte apreciată, din anii 1970 cu privire la ceea ce el a numit „economia post-industrială”. Recomandarea lui principală a fost de a face progresul tehnologic mai puţin „întâmplător şi distructiv” prin cuplarea lui cu instituţii politice modernizate.44

Astăzi, Brynjolfsson şi McAfee de la MIT sunt cei care par a conduce discuţiile despre impactul tehnologiei asupra viitorului ocupării forţei de muncă: are loc ceea ce ei numesc „marea decuplare”. Cercetările lor extinse arată, dincolo de orice îndoială rezonabilă, că progresul tehnologic elimină locurile de muncă şi lasă muncitorii obişnuiţi într-o situaţie mai rea decât înainte. „Este marele paradox al erei noastre”, explică Brynjolfsson. „Productivitatea este la un nivel record, inovaţia nu a fost niciodată mai rapidă şi, totuşi, avem, în acelaşi timp, un venit mediu în cădere şi mai puţine locuri de muncă. Oamenii rămân în urmă, deoarece tehnologia avansează atât de repede şi abilităţile şi organizarea noastră nu reuşesc să ţină pasul”. 45

Cu toate acestea, în lumina a ceea ce ştim despre scopul economiei industriale, este greu să vedem această

mare decuplare ca pe o simplă consecinţă neintenţionată a tehnologiei digitale. Nu este un paradox, ci conştientizarea faptului că tendinţa industriilor este de a elimina oamenii din ecuaţia valorii. Asta e vestea cea mare: creşterea unei economii nu înseamnă mai multe locuri de muncă sau prosperitate pentru oamenii din jur. „Aş vrea să mă înşel în privinţa aceasta”, explica McAfee, bulversat, în *MIT Technology Review*, „dar atunci când toate aceste tehnologii science-fiction vor fi puse în aplicare, pentru ce vom mai avea nevoie de toţi aceşti oameni?”.46

Atunci când tehnologia creşte productivitatea, o companie are o nouă scuză pentru a elimina locuri de muncă şi pentru a folosi economiile pentru a recompensa acţionarii săi cu dividende şi răscumpărări de acţiuni. Ce s-ar fi pierdut în salarii este pe loc transformat în capital. Astfel încât clasa de mijloc se subţiază, iar singurii rămaşi să câştige bani sunt cei care depind de veniturile pasive din investiţiile lor.

Tehnologia digitală accelerează pur şi simplu acest proces, până la punctul pe care toţi îl putem prevedea. Aşa cum arată dovezile istorice ale lui Thomas Piketty, concentraţia bogăţiei, care se extinde neîncetat, nu se autocorectează. Capitalul creşte mai repede decât restul economiei. Sau, într-un limbaj şi mai simplu, cei cu bani se îmbogăţesc pentru simplul motiv că au bani. Toţi ceilalţi – cei care creează valoare – devin relativ mai săraci. În ciuda faptului că lucrează mai eficient – sau, de fapt, din cauza aceasta – lucrătorii primesc o parte şi mai mică din plăcinta economică.

Această diferenţă de venituri nu este un fapt al naturii şi niciun accident al capitalismului, ci o parte din codul său central. Tehnologia nu le ia locurile de muncă oamenilor; mai degrabă, planul de afaceri industrial continuă să reprime capacitatea noastră de a genera bogăţie şi de a crea valoare – folosind de data asta tehnologia digitală. Cu alte cuvinte, valorile economiei industriale nu cedează în faţa tehnologiei digitale;

tehnologia digitală exprimă valorile economiei industriale. Recenta creştere bruscă a productivităţii, după Piketty, a dus acest lucru la un nou nivel, astfel încât diferenţa dintre capital şi muncă – profit şi salarii – devine din ce în ce mai mare.47 Companiile digitale de vârf au de zece ori mai mare venitul pe angajat decât companiile tradiţionale. Cei care deţin platformele, algoritmii şi roboţii sunt noii moşieri. Toţi ceilalţi se luptă pentru locurile de muncă rămase sau încearcă să se strecoare pe partea profitabilă a inevitabilei distribuţii a legii puterii a creatorilor independenţi.

Dar frumuseţea de a trăi într-o epocă digitală este faptul că codurile prin care noi trăim – nu doar codurile computerizate, ci toate legile şi sistemele noastre de operare – devin mai aparente şi fungibile. La fel ca şi timelapse-ul unei flori ce se deschide sau al soarelui care se mişcă prin cer, viteza proceselor digitale ne ajută să vedem cicluri care, poate, ne erau ascunse vederii înainte. Faptul că aceste procese sunt ele însele formate din coduri – din reguli scrise de oameni – ne pregătesc să intervenim în favoarea noastră.

Soluţia şomajului

Un programator bun începe întotdeauna cu întrebarea: Ce problemă încercăm să rezolvăm? Aşa că, hai să privim situaţia noastră din perspectiva digitală: Căutăm modalităţi noi de a dezvolta economia? Sau încercăm să ne dăm seama cum să creăm oamenilor locuri de muncă? Sigur, este un obiectiv mai bun decât dezvoltarea abstractă, lipsită de sens, secătuitoare a mediului înconjurător. Dar oare acesta este scopul final? Este aceasta întrebarea fundamentală pe care ne-o putem pune?

Probabil că da. Presa afacerilor şi a tehnologiei este plină de poveşti despre modul în care computerele şi roboţii schimbă modul de ocupare a forţei de muncă. În politică, aproape orice problemă ajunge la discuţia despre crearea locurilor de muncă. Dezbaterile politice despre

război, migraţie, locuinţe, energie, buget, fiscalitate îşi găsesc raţiunea în politicile despre ocuparea forţei de muncă: Cum să ne întoarcem la locurile nostre de muncă? Cum să aducem înapoi locurile de muncă de peste hotare? Cum afectează preţul petrolului locurile de muncă? Cum putem ridica venitul minim, fără a afecta locurile de muncă? Cum putem să recalificăm forţa de muncă pentru joburile de mâine? Este ca şi cum cel mai înalt bun moral şi cea mai profundă nevoie umană înseamnă locuri de muncă.

Nu sunt atât de sigur că aşa ar trebui să fie. Oamenii doresc anumite lucruri. Doresc hrană, adăpost, divertisment, îngrijire medicală, legături cu alţii şi chiar un sens al lucrurilor. Dar munca – un serviciu la care se duce o persoană, se înregistrează la venire, munceşte, se înregistrează la plecare şi se întoarce acasă – nu se plasează, pentru majoritatea dintre noi, foarte sus în ierarhia nevoilor. Dacă am îndrăzni să recunoaştem lucrul acesta, cine *vrea* cu adevărat un loc de muncă? Suntem convinşi că şomajul este în mod necesar un lucru rău. Avocaţii pieţei libere utilizează rate înalte de şomaj ca dovadă a faptului că plăţile guvernamentale, în stilul keynesian, nu schimbă cu adevărat situaţia. Oamenii cu orientare politică de stânga folosesc aceleaşi cifre pentru a arăta faţa capitalismului corporatist: obiectivul final este ca investitorii să facă bani pe piaţa de valori, în timp ce oamenii de rând obţin venituri mai mici, asta dacă găsesc locuri de muncă.

Aparent nesfârşita „revenire fără locuri de muncă” nu are niciun sens, mai ales într-un moment în care mulţi dintre noi lucrează mai multe ore ca liber profesionişti debordaţi de treburi sau ca şomeri reali, decât atunci când aveam locuri de muncă adevărate. Este greu de imaginat cum arată toate acestea pentru tinerii care tocmai au terminat facultatea şi care acum aleargă cu mai multă energie după stagii neplătite decât cei din generaţiile anterioare, care căutau joburi plătite.

Dar dacă lipsa locurilor de muncă ar fi mai puţin un defect şi mai mult o caracteristică a noii economii digitale?

S-ar putea, de fapt, să ajungem la o etapă a eficienţei tehnologice cândva imaginată numai de scriitorii de opere ştiinţifico-fantastice şi ciberneticienii timpurii: o epocă în care roboţii pot cu adevărat munci pământul, ne pot construi casele, ne pot pava drumurile şi ne pot conduce maşinile. Este o epocă care se presupunea că va fi însoţită de mai mult timp liber. La urma urmei, dacă roboţii sunt la arat câmpurile, nu ar trebui ca fermierii să stea întinşi şi să se bucure de un ceai rece?

Ceva stă în calea felului în care ne cerem prosperitatea pe care am creat-o. Cel care colectează taxa de pod şi al cărui loc de muncă este înlocuit cu un RFID „E-ZPass" nu culege beneficiul noii tehnologii. Când acesta nu poate găsi un loc de muncă, îl învinuim că îi lipseşte forţă şi dorinţa de a se recalifica. Dar, chiar dacă ar putea face asta, soluţiile digitale necesită, în medie, mai puţin de o zecime din angajaţii umani ai predecesorilor lor din era mecanică. Şi ce abilitate nouă ar trebui să meargă să înveţe? Nici măcar experţii şi educatorii nu au idee cum vor arăta activităţile lucrative în următorii cinci ani.[2]

De fapt, istoriceşte vorbind, locurile de muncă sunt relativ o nouă abordare a domeniului muncii. Serviciul plătit pe oră a apărut abia la sfârşitul Evului Mediu, odată cu creşterea corporaţiilor înregistrate.48 Meșteșugarii nu mai aveau voie să producă şi să vândă bunuri; în schimb, trebuiau să lucreze pentru aceste proto-corporaţii. Aşa că, oamenii care cândva lucrau pentru ei înşişi, acum trebuiau să traverseze oraşul şi să găsească ceea ce acum numim „locuri de muncă". Nu mai vindeau lucrurile pe care le făceau; acum îşi vindeau timpul – o formă de servitute contractuală, cunoscută înainte doar de sclavi. Invenţia

2 Am participat la inițiativa Open Society „Viitorul muncii", și teoreticienii muncii, liderii sindicali și futuriștii din public - fără îndoială experți mondiali în viitorul muncii - nu pot fi de acord nici măcar cu parametrii de definire a unui „loc de muncă", din acest moment înainte. (».«.)

ceasului mecanic a coincis cu această nouă înţelegere a muncii ca timp şi a făcut ca şi cumpărarea şi vânzarea de ore umane să fie standardizate şi verificabile.

Etica timpul-costă-bani a devenit atât de integrată în cultura noastră încât a petrece multe ore la serviciu pare acum a fi o parte esenţială a vieţii. Ce faceţi? Şi, totuşi, locurile de muncă nu au fost inventate pentru ca să avem identităţi stabile. Au fost pur şi simplu o parte a schemei de dezvoltare: o modalitate de a monopoliza inovaţia creatoare şi munca grea de pe pieţele libere timpurii. Acum, că munca nu mai este necesară – sau este atât de uşor de realizat de către maşini – mai trebuie oare să ne păstrăm locurile de muncă?

Este lipsit de etică să nu munceşti. Chiar şi miliardarii favoriţi ai societăţii noastre s-au „ridicat singuri”, ceea ce, printr-o inversare a valorilor aristocratice, dă un aer de respectabilitate bogăţiei lor, care le lipseşte acum moştenitorilor pasivi. Dar, dacă putem separa noţiunea de a fi angajat de aceea de a aduce o contribuţie valoroasă societăţii, ni se vor deschide o mulţime de noi posibilităţi.

Capabilităţile noastre industriale au depăşit propriile noastre cerinţe. Realizăm mult mai multe lucruri decât putem folosi, cel puţin aici, în lumea dezvoltată. Chiar şi americanii din clasa de mijloc închiriază unităţi de depozitare pentru lucrurile care le prisosesc. Băncile noastre dărâmă casele executate silit din multe state americane pentru a preveni un declin al pieţei imobiliare.49 Departamentul nostru pentru Agricultură depozitează, sau chiar arde, surplusul nostru de recolte pentru a stabiliza preţurile agriculturii industriale.[3] Este mai mult decât suficient pentru a trăi decent.50 De ce nu dăm aceste case celor fără adăpost sau produsele

3 Locurile din lume unde agricultura de subzistență nu mai este posibilă sunt, în mare parte, victimele colonialismului, inechității pieței globale sau poluării fabricilor deținute de occidentali. Conform celor mai responsabile analize, avem un belșug mai mult decât suficient pentru întregul glob. (ti. a.)

alimentare celor înfometaţi? Pentru că aceştia nu au locuri de muncă.

Permiţându-le pur şi simplu *să aibă* lucruri, nu contribuie la marele imperativ al dezvoltării.

În schimb, noi ar trebui să ne gândim la lucruri noi, inutile pe care să le facă aceşti oameni, apoi să le comercializăm, astfel încât tot noi să mergem să le cumpărăm, să ne debasasăm de ele şi astfel să umplem pământul de deşeuri. Toate acestea în numele dezvoltării. Este ca şi cum ne aşteptăm ca noi, consumatorii, să alimentăm producţia de bunuri care nu sunt necesare, doar pentru ca oamenii să poată ponta mai multe ore la muncă, pe care, mai degrabă, nu le-ar face. Noi nu căutăm să creăm locuri de muncă pentru că avem nevoie de mai multe lucruri. Noi angajăm oamenii pentru că altfel nu avem niciun mod de a justifica faptul că le permitem să fie părtaşi la un belşug creat fără munca lor.

Pentru majoritatea dintre noi, acesta este doar „modul firesc al lucrurilor” şi a pune la îndoială acest aranjament ar fi împotriva secolelor precedente. Din fericire, toate motivele împotriva răsturnării acestei scheme se bazează exclusiv pe cerinţele de creştere ale sistemului economic de operare – nu pe realitate. Alternativele acestei scheme de dezumanizare şi impactul ei asupra muncii în secolul 21 şi dincolo de el necesită contestarea ipotezelor ce stau la baza acestui sistem şi trasarea unei linii mai directe între ceea ce au nevoie oamenii şi ce pot furniza ei. Iată câteva posibilităţi, prezentate mai puţin ca politici substanţiale, gata să fie implementate într-o naţiune sau în alta, ci mai degrabă ca exemple ale unor tipuri de gândire pe care trebuie să le asimilăm şi câteva adevăruri sacre pe care trebuie să fim dispuşi să le reevaluăm. La baza tuturor se află sugestia implicită că cea mai mare provocare a noastră poate fi cum să învăţăm să spunem „suficient”.

1. Munciţi mai puţin: reduceţi săptămâna de lucru de 40 de ore în general, începem orice conversaţie despre

muncă cu sfânta săptămână de lucru de 40 de ore şi croşetăm de acolo, potrivind, retrospectiv, restul lucrurilor şi metrica economică la această valoare fixă. Este timpul să acceptăm adevărul: am devenit, din punctul de vedere al producţiei, atât de eficienţi, încât nu mai avem nevoie de toţi angajaţii care lucrează 40 de ore pe săptămână. Trebuie să ne reorganizăm timpul şi munca de o manieră adecvată unei societăţi post-industriale. Acest lucru nu trebuie să se întâmple dintr-odată, dar noi trebuie să dezvoltăm o cale spre muncă mai puţină.

Primele eforturi au fost foarte promiţătoare deopotrivă pentru afaceri şi oameni. Julieta Schor, un sociolog de la Boston Collège, crede că trebuie să depăşim teama de a părea fiţoşi sau naivi şi să ne apucăm serios de această treabă de a reduce orele de muncă.51 Cercetările ei arată că mai multe ore de lucru nu duc spre o economie mai bună, un mediu înconjurător mai bun sau o mai bună calitate a vieţii. Ţările care tocmai au început reducerea timpului de lucru au deja nivele ale noxelor de carbon mai mici decât cele care nu au făcut acest lucru. Schor a arătat, de asemenea, că, dacă oamenii petrec mai puţine ore la serviciu, ei vor fi liberi să se dedice acelor lucruri pe care le fac deja gratuit şi că, în cele din urmă, vor contribui şi mai mult la economie – de la îngrijirea unui bolnav până la învăţarea unor copii. Cu cuvintele Juliei Slay, cercetător la Fundaţia New Economics: „Care ar fi costurile pentru afacerea ta dacă muncitorii nu ar fi fost niciodată pregătiţi să stea pe oliţă?”.52 O astfel de valoare este tratată ca fiind subordonată economiei bazate pe bani, atunci când este pur şi simplu muncă neînregistrată sau, cum ar spune Lanier, neraportată.

Scurtarea săptămânii de lucru are un efect profund asupra multor sisteme interdependente. Oamenii au timp să facă lucruri într-un mod mai puţin grăbit, cum ar fi mersul pe jos la serviciu, astfel utilizând mai puţin bioxid de carbon. Scurtarea săptămânii de lucru oferă mai multor persoane posibilitatea de a împărtăşi munca disponibilă, o

formă de angajare şi de participare care ameliorează sănătatea mintală şi care creează legături sociale.53 De asemenea, reduce orele suplimentare şi munca excesivă, ambele fiind legate, din punct de vedere statistic, de boli mintale şi cancer. Alte studii arată că mai puţine zile de lucru promovează un mai puternic angajament civic şi comunitar. Percepţia oamenilor despre ei înşişi ca şi „cetăţeni" şi angajamentul lor, ca timp, pentru problemele sociale54 sunt la cote mai ridicate.

Chiar şi în Statele Unite ale Americii, experimente recente legate de o săptămână de lucru scurtată au dat roade peste aşteptări. În anul 2008, Statul Utah a instituit o săptămână de lucru de patru zile pentru funcţionarii publici, oferindu-le posibilitatea de a trece de la cinci zile de 8 ore la patru zile de 10 ore. Cincizeci la sută din cei 18.000 de oameni care au participat au raportat că au fost mai productivi, în timp ce un procent de 80 la sută a cerut să se menţină noul program după ce experimentul a fost terminat, menţionând beneficiile pentru relaţiile lor, familiile lor şi bunăstarea lor generală. Reducerea plăţilor suplimentare şi a absenteismului a adus statului economii de 4 milioane de dolari şi a redus în acel an emisiile de carbon cu 400.000 de tone. Şi acest lucru fără a efectua vreo reducere efectivă a orelor.55 în California, lucrătorii din Comitatul Amador au protestat iniţial atunci când timpul lor de lucru a fost redus cu 20 la sută, de la cinci zile la patru, pentru a justifica o reducere de 10 la sută a salariului. Doi ani mai târziu, când li s-a oferit posibilitatea de a se întoarce la o săptămână de lucru de 40 de ore, 79 la sută au votat să rămână la orele şi salariile reduse.56

Oare cât de ciudat ar fi ca întreprinderile automatizate de succes să reducă treptat munca sau măcar să diminueze orele? Şi ce ar fi dacă ar face-o fără să reducă şi participarea angajaţilor la profit? Nu este surprinzător faptul că companiile digitale sunt unele dintre primele care experimentează săptămâna de lucru mai scurtă, fără a-i pedepsi pe angajaţi. Firma Treehouse, de

iniţiere educaţională online, a adoptat o săptămână de lucru de patru zile şi are o creştere în medie cu 120 la sută pe an.57 Platforma pentru productivitate Basecamp a instituit, de asemenea, săptămâna de patru zile, deoarece, după cum explică CEO-ul Jason Fried, „atunci când ai mai puţin timp să faci o muncă, pierzi mai puţin timp… Ai tendinţa de a te concentra pe ceea ce este important”. 58 Platforma Basecamp a devenit un standard industrial în comunitatea de iniţiere a unei afaceri, deci, poate că şi abordarea sa instituţională se va răspândi.

2. Reformulaţi contractul angajat – companie: împărţiţi câştigurile din productivitate

Ceea ce este cel mai important, chiar mai important decât creşterea eficienţei lucrătorilor de care s-au bucurat companiile cu săptămâni de lucru mai scurte, este gradul mai ridicat de sănătate, bunăstare şi satisfacţie al oamenilor, acesta fiind scopul pentru care aceste companii au fost create. Dacă investitorii pasivi trebuie să se bucure de beneficiile unei productivităţi mărite, tot la fel trebuie şi cei care au investit capital cu propria lor sudoare. Cele mai multe companii încă folosesc creşterea în productivitate ca pe o scuză pentru a reduce locurile de muncă şi, apoi, pentru a direcţiona economiile făcute înapoi către acţionari sub formă de dividende sau răscumpărări de acţiuni. Asta înseamnă Corporatism 101, dar, în cele din urmă, este vorba de o abordare defecua sa, pe termen scurt – în special atunci când câştigurile provenite din productivitate se răspândesc deodată în atât de multe industrii. Companiile îşi amputează resursele umane, deteriorând, în acelaşi timp, baza de clienţi proprie şi a tuturor celorlalţi prin deposedarea de locuri de muncă. Şi, în tot acest timp, productivitatea digitală este învinuită pentru modelul învechit de afaceri pe care îl accelerează.

Firmele dornice să ia în considerare schimbarea pieselor anterior imobile ale puzzle-ului, cum ar fi orele de lucru, obţin, de asemenea, un avantaj competitiv prin atragerea şi menţinerea celor mai bune talente. (Vreţi să

lucraţi în zilele de marţi, miercuri şi, alternativ, joi? Nicio problemă!) Mai mult decât atât, îşi păstrează o rezervă de ore disponibile, care îi permite unei companii să profite de creşterile bruşte de activitate sau o aglomerare de noi contacte, fără a fi nevoie să angajeze şi să formeze noi angajaţi (doar pentru a-i concedia câteva luni mai târziu). În limbajul digital, acest lucru înseamnă că compania este mai „rezilientă”. Este o strategie mai puţin casabilă prin faptul că distribuie orele disponibile de muncă mai multor oameni, în loc să-i angajeze pe câţiva şi să-i concedieze pe toţi ceilalţi.

În cazul în care, datorită unei noi tehnologii, muncitorii devin mult mai productivi, o companie trebuie să-i concedieze pe mulţi din ei şi să le transfere acţionarilor toate economiile făcute. În schimb, ea poate împărţi „prada” cu aceşti lucrători sau – în cazul în care productivitatea accelerată depăşeşte cererea – să plătească acelaşi salariu pentru mai puţine zile lucrate.

O reducere a zilelor de lucru este doar una dintre multele căi posibile de a avea de-a face cu un număr mic de locuri de muncă disponibile. Fondatorul platformei Linkedin, Reid Hoffman, prevede tehnologii digitale (cum ar fi platforma sa de reţea) care să permită oamenilor să renunţe la soluţiile de angajare de tip end-to-end de altă dată şi să adopte o abordare în care joburile salariaţilor să fie temporare şi improvizate.59 în loc să caute un loc de muncă şi, apoi, să dea unui angajator anii lor în schimbul banilor, profesioniştii se vor angaja la firme pentru un scop anume – mai mult ca un fel de campanie. Aceste „alianţe” vor dura în medie 18 luni, timp în care un nou produs sau un nou departament poate fi lansat, o problemă financiară rectificată sau o provocare creativă rezolvată. Proiectul în sine devine parte a portofoliului lucrătorului, iar lucrătorul este mai puţin un angajat şi mai mult un partener în cadrul acelui proiect.

Diavolul stă întotdeauna în detalii: Nu este aceasta o reţetă pentru exploatare? Atunci când munca fiecăruia

este, în esenţă, de închiriat, ce se întâmplă cu puterea de negociere colectivă oferită cândva de sindicate? Oare acoperă COBRA asigurarea de sănătate a oamenilor între angajamente care ar putea fi la o diferenţă de ani? Dar pensiile? Din nou, se cere imaginaţie şi flexibilitate. Noi forme de muncă organizată – cum ar fi Uniunea Freelancerilor – vor apărea, iar vechile bresle preindustriale, probabil, vor reapărea. Aceste tipuri de schimbări nu se întâmplă peste noapte, ci treptat şi după multe încercări şi erori.

Frumuseţea acestor posibilităţi, din perspectiva cartografierii unei cariere în secolul 21, este faptul că oferă, fugar, imaginea unei cariere profesionale structurate în jurul nevoilor oamenilor în carne şi oase de astăzi, în loc de priorităţile proprietarilor fabricilor din secolul 13, care au plecat de mult timp din această lume. În aproape toate aceste strategii, schimbarea de bază este să te îndepărtezi de orele lucrate şi să te apropii de valoarea creată. Este mai puţin simbolic şi mai real, mai puţin bazat pe sisteme moştenite şi mai fundamentată pe productivitatea curentă. În loc să legăm lucrătorii şi întreaga noastră economie de maşinăria epocii industriale, ne reprogramăm economia de la zero.

Este foarte digitală, nu în sensul că lucrurile sunt înregistrate în biţi, ci în modul în care o societate digitală este liberă săâşi reprogrameze vechiul cod. Aceasta este economia ca o propunere open-source, în care nimic nu este prea sacru pentru reevaluare. Am putea încerca chiar să maximizăm bunăstarea oamenilor în loc să continuăm să devalorizăm contribuţiile umane. În loc să ajungem în aceleaşi logice înfundături, avem puterea să ne regândim calea înspre o construcţie total nouă. Noi suntem aceia care reprogramăm noile condiţii, şi nu invers.

3. Predaţi-vă în faţa abundenţei: venitul minim garantat

Un surplus de productivitate nu ar trebui să creeze probleme. Este problematic numai într-o economie în care

pieţele sunt sub imperiul penuriei, iar valoarea este înţeleasă precum ceva care urmează să fie extras din oameni, mai degrabă decât creată pentru ei. Aceasta este abordarea economică de sumă zero, care vede orice, să zicem, energia din surse regenerabile ca o astfel de problemă: cum putem compensa pierderea profiturilor derivate din forajele de petrol din pământ? Atunci când o economie s-a bazat pe exploatarea penuriei reale şi artificiale, noţiunea unui surplus, pentru aproape toate produsele, reprezintă o ameninţare mortală. Ca persoane care trăim într-un peisaj economic construit de-a lungul timpului ca să îndepărteze cu totul oamenii, ne temem să nu fim concediaţi în momentul în care nu mai suntem necesari angajatorilor noştri. În calitate de deţinători de afaceri, ne temem de tehnologii care fac ca afirmaţiile noastră privind penuria de resurse sau de alte avantaje competitive să pară depăşite.

Am devenit prea competenţi pentru a menţine această poziţie. Mai degrabă, trebuie să facem un pas în afara modelului economic în care trăim şi să acceptăm adevărul, potenţial înfricoşător, că, în sfârşit, am reuşit. În ciuda abordării noastre dezumanizate (sau poate din această cauză), am reuşit să producem suficiente lucruri pentru a da fiecăruia o cotă din care să poată trăi şi asta, bineînţeles, gratuit. O mulţime de lucruri care de obicei nu erau îndeajuns sunt acum din belşug, iar între tipărirea 3-D şi alte forme de producţie distribuită, restul poate să fie, de asemenea, din belşug. S-ar putea să ne apropiem de ceea ce economistul futurist Jeremy Rifkin numeşte „societatea costurilor marginale zero”, în care noile tehnologii reduc costul tuturor lucrurilor la aproape nimic.60

Cu toată sinceritatea, eu sunt sceptic cu privire la capacitatea tehnologiei digitale de a pune la dispoziţie această potenţialitate în curând. Tehnologii cum sunt imprimarea 3-D pot părea ca şi cum foştii consumatori fabrică acum bunuri de la zero, dar aceasta este doar o

iluzie. Cele mai multe dintre aceste imprimante fabrică articole din plastic şi răşină, care, totuşi, trebuie să provină de undeva. Modelele viitoare vor permite oamenilor să facă lucrurile din metal sau din alte materiale, care şi ele trebuie scoase din pământ şi rafinate de cineva, undeva. Dacă amprenta de mediu şi de muncă a unui singur smartphone înseamnă un indiciu, costul real al imprimării 3-D va fi orice altceva decât zero. În plus, cineva va fabrica în continuare imprimante 3-D, iar dacă acestea sunt la fel ca producătorii de imprimante actuale, acestea vor fi adesea upgradate. Aşa cum bordurile străzilor de astăzi sunt pline cu monitoare vechi şi imprimante cu cerneală vechi, de mâine vor fi probabil presărate cu prima şi a doua generaţie de tehnologie de fabricaţie 3-D. O altă industrie în creştere.

Acestea fiind spuse, aş prefera să ne ciocnim de limitele tehnologiei şi inventivităţii noastre decât de cele ale modelului nostru economic. Ultimul lucru care stă în calea unei prosperităţi mai distribuite ar trebui să fie o penurie de imaginaţie şi curaj. Dacă avem cu adevărat de gând să facem oamenii să fie în centrul ecuaţiei, trebuie cel puţin să susţinem posibilitatea că nu toată lumea are nevoie de locuri de muncă cu normă întreagă pentru a primi o parte din belşug. Se poate ca reducerea sau eliminarea cerinţei de muncă să se dovedească mai puţin costisitoare pentru economie, mediul înconjurător şi societatea noastră.

Asta nu este o idee nouă. Un program finanţat de guvern de tip „venit garantat” a fost propus în diferite perioade, din momentul în care administraţia Eisenhower a observat întâi apariţia economiei postindustriale excedentare. Nixon a propus, în anul 1969, o versiune a unui venit minim subvenţionat ca parte a planului său de asistenţă familială. A încercat să susţină ideea că nu ar face altceva decât să impoziteze o singură persoană „astfel încât o altă persoană poate alege să lenevească”. 61 Majoritatea Congresului a fost de acord cu conceptul, aşa

cum a fost articulat de Congressmanul de New York, William F. Ryan:

„Venitul anual garantat nu este un privilegiu. Trebuie să fie un drept pe care să îl aibă fiecare american. Nicio ţară la fel de bogată ca a noastră nu poate permite unui cetăţean sau familiei sale să nu aibă un regim alimentar adecvat, să nu aibă o locuinţă adecvată, să nu beneficieze de servicii medicale adecvate şi să nu aibă posibilităţi educaţionale adecvate – pe scurt, să nu fie în stare să aibă o viaţă demnă”.62

Congresul chiar a adoptat în 1970 o prevedere privind venitul garantat, printr-un vot de 243 – 155, dar Senatul a respins proiectul de lege şi altele la fel de teama că americanii ar putea deveni mai leneşi. Nici măcar susţinerea lui Milton Friedman, avocatul concurenţei de pe piaţa liberă, nu a fost în măsură să-i convingă. În următorii zece ani, versiunea contractului social al lui Margaret Thatcher şi Ronald Reagan a fost acceptată, subliniind responsabilitatea individuală şi soluţiile de piaţă pure în faţa problemelor sociale. Din acel moment, noţiunea de venit garantat sau impozit negativ pe venit a părut absurdă pentru majoritatea dintre noi, o schemă infirmată de căderea Uniunii Sovietice.

Datele noastre cele mai bune63 sugerează faptul că, pentru a implementa în America un impozit negativ pe venit, în ziua de astăzi – unul capabil de a elimina sărăcia în întregime – ar costa doar 1 la sută în plus din PIB. Asta ar însemna ca cheltuielile guvernamentale reprezentând 21, 1 la sută din PIB să fie de aproximativ 22, 6 la sută.

Criticii acestor planuri sunt preocupaţi de faptul că orice sistem cu venit minim garantat va descuraja munca – în special, în cazul în care există limite clare pentru a fi eligibil pentru anumite programe sociale sau ceea ce se numeşte „pragul beneficiilor”. Unele planuri lucrează împotriva acestui lucru, oferind tuturor aceeaşi sumă de bani, indiferent dacă sunt săraci sau nu, sau prin concentrarea creditelor fiscale pe copii.

În orice caz, dovada bună că planurile privind venitul minim duc la apatie este că, pur şi simplu, aceasta nu există. Cele mai faimoase experimente, efectuate în anii 1970, au arătat o reducere globală a orelor de lucru, atunci când a fost introdus venitul garantat. Dar aceasta a fost în mare parte rezultatul faptului că oamenii au redus săptămâna de lucru de la 60 la 40 de ore. Unii oameni şi-au părăsit locul de muncă pentru a termina liceul. Cei mai mulţi cercetători au fost în imposibilitatea de a constata, statistic, o retragere semnificativă de pe piaţa forţei de muncă.64 Chiar dacă datele sunt greşite şi pesimiştii au dreptate, partea pozitivă a acestei retrageri a lucrătorilor este acea că este mai uşor pentru cei care încă mai caută de lucru săâşi găsească un serviciu. De asemenea, îi pune pe cei care au renunţat la şcoală în situaţia de a contribui la societate în toate acele modalităţi care, în prezent, nu sunt compensate.

4. Redefiniţi munca: cum să fiţi plătit pentru a vă ocupa de nevoile reale

Nu vă faceţi griji din cauza leneşilor care ar putea fi compensaţi prea bine. Nu toată lumea primeşte un conac într-un sistem cu venit garantat sau cu asistenţă socială. Putem fi încă competitivi pe o piaţă liberă, chiar şi cu unul dintre aceste sisteme. Oamenii care doresc să trăiască în lux, să cumpere multe bilete la film, să meargă în vacanţe sau să se bucure de vinuri fine, ei bine, aceştia pot munci pentru acest trai. Nu în locuri de muncă inutile, create, pur şi simplu, pentru a alimenta forţa de muncă, ci îndeplinind tipurile de sarcini pe care oamenii le fac cel mai bine.

Spre deosebire de un venit minim garantat, „locurile de muncă publice cu un venit minim garantat” pot redirecţiona, de fapt, efortul uman spre zonele care au nevoie de atenţie. La fel ca în planurile puse în aplicare pentru soldaţii care s-au întors din al Doilea Război Mondial, cetăţenilor le sunt garantate locuri de muncă adecvate pentru abilităţile lor, care să le ofere un salariu

adecvat traiului lor. Guvernul le dă acelor oameni sarcina de a construi infrastructura sau de a asigura un alt serviciu civic. Înainte de a vedea roşu în faţa ochilor, amintiţi-vă: spre deosebire de socialismul secolului 20, motivaţia aici nu este confruntarea cu penuria, ci confruntarea cu abundenţa. Deşi acest lucru nu a fost cea mai bună abordare a muncii într-o Uniune Sovietică slab industrializată, poate fi în întregime mai eficientă pentru a crea valoare într-o Americă a erei digitale. Problema noastră nu este o penurie de pastă de dinţi; este de a găsi consumatori suficienţi pentru a ţine angajaţi toţi acei lucrători care produc pastă de dinţi.

În ultimii cincizeci de ani, căutând răspunsuri la întrebările privind inegalitatea bogăţiei, economistul de la Universitatea Oxford, Sir Anthony B. Atkinson, a mers cel mai departe în modelarea acestor scenarii de lucrări publice, chiar dacă pentru Regatul Unit.65 Abordarea lui empirică a datelor şi analiza cuprinzătoare a tiparelor istorice confirmă în mod concludent valabilitatea economică a unei distribuţii mai echitabile a bogăţiei – precum şi o creştere a bogăţiei totale – prin opţiunea serviciilor publice. Activităţile acestor lucrători, deşi finanţate de guvern, ajung să contribuie la crearea bogăţiei altora în moduri care fac mai mult decât să compenseze baza de impozitare a salariilor pe care le-au câştigat.

În plus, banii pe care îi câştigă astfel de lucrători tind să se întoarcă în economie destul de rapid, reciclând bogăţia într-o măsură pe care acţiunile burselor nu o realizează.

Într-o economie orientată spre oameni, aceştia vor fi totdeauna necesari. Cu toate că computerele ar putea, într-o zi, să asigure mai bine diagnosticul şi medicaţia oamenilor, îngrijirea acestora nu o vor putea face. Asistenţii medicali care lucrează la domiciliu şi celelalte cadre medicale – inclusiv profesorii, însoţitorii, bonele şi asistenţii sociali – reprezintă unele dintre cel mai puţin

apreciate, cel mai puţin plătite profesii din societatea noastră. Am fost condiţionaţi să ne gândim la aceste ocupaţii ca fiind înjositoare, când, de fapt, acestea reprezintă unul dintre cei mai importanţi pivoţi şi aduc cele mai mari satisfacţii personale.

Acestea sunt activităţi foarte personale, care nu pot fi reproduse de către maşini. Este conexiunea lor necesară cu furnizorii umani, insurmontabilitatea lor, care le face atât de incompatibile cu valorile erei industriale. Aceşti lucrători creează valoare în timp real, de multe ori de la persoană la persoană. Acest lucru, probabil, face ca serviciile lor să fie nişte zone sărace pentru creştere, dar sunt mai mult decât nişte căi profesionale durabile pentru cei care le pot îndeplini bine şi oportunităţi antreprenoriale nemaipomenite pentru cei care dezvoltă platformele, reţelele şi echipamentul care le ajută să funcţioneze.

Acelaşi lucru este valabil şi pentru agricultură, textile, precum şi multe alte sectoare, care, întorcându-se la întreprinderile locale la scară umană, vor duce la o mai puţină exploatare a lucrătorilor şi la mai puţine daune pentru mediul înconjurător, în timp ce vor produce produse mai bune şi mai sănătoase. Poate că practicile non-industriale folosesc mai multă mână de lucru, dar sunt mai bune pentru noi toţi. Pentru aceia dintre noi care suntem obişnuiţi să lucrăm la birou, ideea de a creşte legume sau de a confecţiona haine poate părea a fi un pas înapoi către o muncă măruntă. Dar, pentru moment, luaţi în considerare tipurile de activităţi pe care americanii bogaţi sau majoritatea pensionarilor mulţumiţi le fac cu entuziasm: fabrică bere artizanală, tricotează şi grădinăresc. Dacă nu există într-adevăr suficiente oferte de lucru din care să alegi şi sunt atât de mulţi oameni în plus la angajare, putem cultiva foarte bine şi în schimburi.

Cei cu o înclinaţie pentru cuceriri globale pot să facă în continuare ore suplimentare şi să devină legendari prin rezolvarea problemelor reale ale societăţii noastre:

epuizarea stratului de sol vegetal, încălzirea globală, populaţiile în stare de sclavie şi producţia de energie, pentru a numi doar câteva. Pot urmări întregul lanţ trofic la nivel global al produselor pe care toată lumea le utilizează şi pot elimina acele elemente de muncă inechitabilă care apasă pe spinarea unor oameni. (Un smartphone ieftin care face ca muncitorii să sape după metale rare în mine periculoase nu este un smartphone ieftin.) Unele dintre aceste probleme vor fi rezolvate, pur şi simplu, dacă nu mai punem accentul pe acest efort neobosit de a folosi mai mulţi oameni în vechiul stil. Nu ne vom mai face griji să creştem economia îndeosebi pentru a crea mai multe locuri de muncă, ci vom fi liberi să abordăm provocărilor reale, cum ar fi slaba distribuţie globală a resurselor esenţiale şi luarea în derâdere a datoriei naţiunilor în curs de dezvoltare.

Oare se va întâmpla ceva din toate acestea? Probabil nu foarte curând, mai ales într-un mediu în care jocul penuriei competitive a devenit echivalent cu corectitudinea, iar succesul în cadrul acestui sistem este văzut ca un semn al harului divin. Dintr-o perspectivă strict factuală, totuşi, motivul pentru care nu putem încetini nu are nimic de-a face cu furnizarea de bunuri. Putem face puţine lucruri – sau ne putem opri de tot – şi încă nu ajungem să aşteptăm la coadă la pastă de dinţi, în stilul sovietic din anii 1970. Adoptarea unor politici ce vizează nu creşterea gradului de ocupare a forţei de muncă, ci *descreşterea* lui în mod activ înseamnă să contestăm afirmaţia că economia trebuie să crească încontinuu.

Acest lucru ar fi greu de vândut unui Congres care nici măcar nu poate fi de acord să plătească obligaţiile bugetare de anul trecut, cu atât mai puţin să înţeleagă diferenţa dintre un plafon al datoriei şi un deficit operaţional. Din fericire, spre deosebire de monarhii renascentişti care depindeau de puterea lor exclusivă în faţa procesului de legiferare pentru a rescrie regulile de

comerţ în favoarea lor, noi trăim într-un peisaj digital, în care regulile pot fi rescrise din exterior. Era industrială poate să fi fost despre măsura care se potriveşte tuturor soluţiilor, dar era digitală va fi despre o gamă largă de soluţii distribuite.

De aceea, trebuie să ne uităm la ceea ce putem face ca deţinători de afaceri, investitori, bancheri şi persoane fizice pentru a programa un sistem economic operaţional, care lucrează pentru oameni şi nu împotriva lor.

Capitolul 2
CAPCANELE CREŞTERII
CU ORICE PREŢ

Corporaţiile sunt programe

Plantele cresc, oamenii cresc, chiar şi întregi păduri, jungle şi recife de corali cresc – dar, în cele din urmă, se opresc. Asta nu înseamnă că sunt moarte. Înseamnă că, pur şi simplu, au atins un nivel de maturitate în care sănătatea nu mai înseamnă creştere, ci susţinerea vitalităţii. Poate că există o rotaţie a celulelor, organismelor şi chiar a unor specii, dar întregul sistem învaţă să se menţină de-a lungul timpului, fără obligaţia de a creşte.

Şi companiile merită să funcţioneze în acelaşi fel. Şi lor ar trebui să li se permită să ajungă la o dimensiune corespunzătoare şi, apoi, să rămână aşa sau chiar să se micşoreze dacă piaţa se schimbă pentru un timp. Dar, în peisajul de afaceri actual, acest lucru pur şi simplu nu este permis. Corporaţiile, în special, au datoria să crească prin orice mijloace necesare. Pentru Coca-Cola, Pepsi, Exxon şi Citibank nu există noţiunea de „destul de mare”; fiecare aspect al operaţiunilor lor este orientat spre satisfacerea unor noi obiective de creştere perpetuă. Asta deoarece, ca un rechin care trebuie să se mişte pentru a respira, corporaţiile trebuie să se dezvolte pentru a supravieţui. Această cerinţă este în ADN-ul lor sau, mai bine zis, în codul cu care le-am programat atunci când le-am inventat. Văzând că acest lucru a fost acum aproape o mie de ani,

corporaţiile au avut un traseu destul de lung şi de succes ca entităţi de afaceri dominante.

Economia cu care operăm astăzi poate că a fost clădită pentru a servi corporaţiile, dar nu multe dintre ele au succes în mediul digital. Chiar şi câştigătorii aparenţi funcţionează, de fapt, pe timp împrumutat şi, poate şi mai important, pe bani împrumutaţi. Nici tehnologia digitală, nici corporaţiile în sine nu sunt în mod necesar de vină pentru situaţia actuală. Mai degrabă, este modul în care regulile referitoare la corporatism, impuse cu sute de ani în urmă, se împletesc cu regulile platformelor digitale pe care le elaborăm astăzi. O corporaţie nu este decât un set de reguli, şi la fel este şi software-ul. Totul este un cod, căruia nu-i pasă de oameni, de priorităţile noastre sau de viitorul nostru, asta dacă nu ne îngrijim să programăm în codul respectiv şi aceste preocupări.

De aceea este util – în special într-un mediu al comunicării în masă, care se schimbă rapid – să se considere corporaţiile ca şi cum ar fi forme de comunicare în masă: programe, scrise de oameni într-un anumit moment al istoriei, cu scopul de a atinge obiective specifice. Odată ce avem controlul asupra programului corporativ, vom înţelege mult mai uşor ce se întâmplă când ne conectăm la economia digitală şi ce să facem în acel moment.

Marshall McLuhan, naşul teoriei privind media, avea această plăcere de a evalua orice mediu sau tehnologie pe baza a patru întrebări inter-conectate.1 „Tetrada”, aşa cum le numea – într-adevăr, o versiune actualizată a celor patru „cauze” ale lui Aristotel – suna cam aşa:

Ce amplifică sau accentuează mediul respectiv?

Ce face mediul să devină depăşit?

Ce recuperează mediul din ceea ce era anterior depăşit?

În ce se „transformă” mediul atunci când este împins la extrem?

Par mai complicate decât sunt în realitate.

Automobilul, de exemplu, a amplificat viteza. Ce a făcut să devină depăşit? Căruţa cu cai. A recuperat, însă, valorile cavalereşti – cum ar fi turnirul şi machismul pe care le vedem de la cursele de maşini vechi până la NASCAR. Iar atunci când este împins la extrem, duce de fapt la blocaje în trafic, ceea ce este în detrimentul ideii de maşină. Sau luaţi ca exemplu telefonul mobil: amplifică mobilitatea şi libertatea noastră. Face ca telefoanele fixe să fie învechite. Restabileşte conversaţia. Iar, la extrem, devine un nou fel de lesă, făcându-ne neîncetat disponibili şi răspunzători în faţa tuturor.

Cel mai bun lucru atunci când vedem corporaţia ca pe o tehnologie sau un mediu este acela că, în cursul acestui proces, ne reamintim că nu a apărut ca un fenomen natural. Nu este ca şi cum întreprinderile au devenit atât de mari ca urmare a evoluţiei unei structuri corporative care le impunea să se dezvolte în mod corespunzător. Chiar dimpotrivă: corporaţia a fost inventată de monarhi pentru a stopa valul unei înfloritoare clase de mijloc şi al prosperei sale pieţe de desfacere şi pentru a uzurpa starea de dezvoltare de care aceasta se bucura. Faptul că aceste corporaţii au fost *inventate* ar trebui să ne dea puterea de a le reinventa după placul nostru.

Ei bine, în acest caz, corporaţiile au fost inventate să amplifice ce? Puterea acţionarilor şi întâietatea capitalului lor. Nobilii feudali, care trăiseră, timp de multe secole, din munca ţăranilor, deveneau din ce în ce mai săraci, în timp ce oamenii de rând începeau să producă bunuri şi să le schimbe între ei. Aristocraţia avea nevoie de o modalitate de a păstra bogăţia şi poziţia ei într-o piaţă din ce în ce mai liberă. Aşa că a inventat monopolul înregistrat – o bucată de hârtie cu o listă de reguli – prin care un rege putea acorda stăpânirea exclusivă asupra unei afaceri negustorului său favorit. În schimb, regele şi alţi aristocraţi primeau dreptul de a investi în această întreprindere. În acest fel, ei îşi puteau folosi exclusiv averea pentru a face mai mulţi bani. Avea negustorul

nevoie de investitori? în majoritatea cazurilor, nu.[4] Dar el făcea această concesie cu scopul de a obţine licenţa şi protecţia regelui. Investitorii se comportau ca şi acţionarii, iar comerciantul era un fel de CEO. Cu excepţia faptului că aceşti acţionari erau aceiaşi care făceau şi legile ţării.

Ce au făcut corporaţiile? Au distrus bazarul local şi tot ce se crea şi schimba acolo din punct de vedere valoric.2 De asemenea, au lucrat împotriva valorilor inovaţiei şi competiţiei de pe acea piaţă. Atunci când o companie câştiga dreptul exclusiv de a face îmbrăcăminte sau de a exploata bogăţiile Indiilor de Est, singura sa ocupaţie era de a extrage valoare. Nu avea nicio competiţie şi niciun motiv pentru a inova. Trebuie să ne reamintim această latură a programului, deoarece este de-a dreptul în contra logicii: codul esenţial al Cartei corporative este de a reprima schimbul, concurenţa şi inovaţia. A fost conceput să elimine piaţa liberă.

Ceea ce se recuperează, a treia parte a tetradei, este o noţiune complicată. De obicei, ea are mult de-a face cu valorile culturale – ceva din trecutul îndepărtat care este redescoperit într-o formă nouă. Corporatismul, prin sporirea puterii regelui şi a capacităţii sale de a conduce întreprinderi mari la nivel mondial, a recuperat valorile imperiale. Aşa a ajuns Renaşterea să însemne, literalmente, „re-naşterea” sau „recuperarea” valorilor Greciei şi Romei Antice. De data aceasta, însă, în loc de Sfântul Imperiu Roman avem colonialismul. Puterile coloniale au transformat locurile în teritorii şi oamenii în resurse umane din care extrăgeau munca. Valorile locale trebuiau să facă loc valorilor corporaţiilor înregistrate şi vaselor înarmate care îi protejau.

Având puterea de a face legile în teritoriile în care îşi

4 A se vedea cartea mea Life Inc., care urmărește apariția corporațiilor în Evul Mediu târziu. Cele mai timpurii licențe acordate comercianților spuneau răspicat că dreptul de a investi era o concesie făcută de la comerciant către monarh. Comerciantul nu avea nevoie de bani și nici de acționari, dar lua banii investiți în schimbul exclusivității asupra unei piețe și protecției oferite de armata regelui, (n. a.)

desfăşurau activitatea, corporaţiile s-au descurcat de minune. Astfel, de exemplu, atunci când Compania olandeză pentru Indiile de Est a început să recolteze trestie de zahăr, locuitorii insulei furnizau sfoară, ceea ce a devenit o afacere nouă şi profitabilă pentru populaţia autohtonă. Corporaţia, fidelă programului său, a căutat să elimine această sursă care crea valoare locală. A cerut şi a obţinut o nouă lege din partea regelui, care interzicea fabricarea de sfoară în Indiile de Est de către oricine altcineva în afara monopolului înregistrat. Din acel moment, oricine dorea să fabrice sfoară trebuia să o facă ca lucrător sau sclav al companiei?

De asemenea, în coloniile americane, fermierilor li s-a interzis să îşi vândă bumbacul la nivel local. Prin lege, toată recolta lor trebuia să fie vândută Companiei britanice pentru Indiile de Est, cu un preţ fix. Aceasta era apoi expediată în Anglia, unde se fabricau articole de îmbrăcăminte de către un alt monopol înregistrat şi, apoi, acestea erau transportate înapoi în America pentru a fi vândute coloniştilor. Acest lucru nu era mai eficient; era pur şi simplu mai extractiv. Revoluţia americană a fost dusă şi împotriva companiei mame, nu numai împotriva ţării mame?

În cele din urmă, aşa cum sună întrebarea a patra din tetradă, ce se întâmplă când o corporaţie este împinsă la extrem? în ce se „schimbă”? Probabil aţi ghicit deja: într-o persoană. Chiar dacă este posibil ca şi corporaţia şi peisajul industrial să fi lucrat împreună pentru a elimina oamenii din ecuaţia valorii, pentru nimic nu luptă mai consecvent corporaţiile decât pentru a obţine drepturile şi privilegiile oamenilor. Pe aceasta se bazează cazul recent Hobby Lobby judecat de Curtea Supremă, care a decis că statutul de persoană al unei corporaţii îi dă dreptul să refuze anumite aspecte ale unui plan de sănătate cu care este în dezacord moral? Este, de asemenea, forţa motrică din spatele cazului Citizens United, în care s-a acordat corporaţiilor dreptul la liberă exprimare rezervat anterior

oamenilor – dar nu şi restricţiile corespunzătoare cu privire la donaţiile de campanie. Şi aceste cazuri duc înapoi la cea mai acerbă bătălie dintre toate, câştigată în perioada lui Lincoln, privind însuşi „statutul de persoană" corporativă? Obiectivul, fidel celorlalte trei imperative de bază ale corporaţiei, a fost de a da societăţilor feroviare aceleaşi drepturi asupra pământului ca şi oamenilor din partea locului. În acest fel, oamenii nu mai puteau să obiecteze în faţa celor de la căi ferate care cereau dreptul de a trece prin oraşele şi proprietăţile lor.

Bineînţeles, corporaţia devine o persoană doar pentru ca beneficiarul său principal – investitorul – să nu aibă nicio parte a corpului său expusă în acest joc. Aici, obiectivul este ca investitorul, iniţial regele, acum acţionarul, să poată să facă bani *cu* banii lui. În loc să lucreze sau să creeze valoare, investitorul oferă capital altcuiva – nu unei fiinţe umane, ci unei corporaţii – să iasă în lume şi să se întoarcă înapoi cu profituri. Beneficiarii fiind în continuare investitori, compania acceptă să răspundă atunci când ceva nu merge bine. Răspunderea investitorilor este limitată la suma pe care au plătit-o pentru acţiuni. Ei pot să îşi păstreze orice dividende pe care deja le-au extras sau profituri din acţiunile pe care deja le-au vândut. (De unde şi noţiunea de SRL, sau societate cu răspundere limitată.)

Funcţia de „mediu" corporativ începe să aibă sens astăzi, dacă o înţelegem ca pe o expresie a acestei programări iniţiale. Acest cod uitat încă motivează comportamentul corporativ, deopotrivă înfuriindu-i pe critici şi frustrând board-urile corporative. Dar corporaţia nu are altă opţiune decât să pună în aplicare cele patru elemente ale tetraedrului original: extragerea valorii, strivirea pieţelor locale peer-to-peer, extinderea imperiului şi obţinerea statutului de persoană – toate acestea pentru a creşte grămezile de bani sau capital.

Cele mai de succes şi mai detestate corporaţii din secolul trecut funcţionează în acest fel. Walmart, cel mai la

îndemână exemplu, trăieşte prin tetradă. Extrage valoare din comunităţile locale, înlocuind economiile peer-to-peer cu un singur punct de distribuţie a mărfurilor străine. Lucrătorii sunt plătiţi mai puţin decât câştigau la locurile lor de muncă sau în afacerilor lor anterioare şi nu lucrează adesea cu normă întreagă, astfel încât compania să poată externaliza costul îngrijirii sănătăţii şi al altor beneficii, punându-le în seama administraţiei locale. (Rata sărăciei şi cheltuielile sociale sunt mai mari în zonele în care Walmart operează.) înţeleasă ca un mediu, aceasta amplifică puterea capitalului, extrăgând valoare din muncă şi bani de la consumatori şi realizând acest transfer de la comunităţi la acţionari îndepărtaţi.

Walmart face ca acest comerţ local să fie învechit. Atunci când se mută într-o zonă nouă, subminează preţurile comercianţilor locali – de multe ori fiind în pierdere la vânzarea bunurilor disponibile la nivel local, pur şi simplu pentru a-i scoate din afaceri pe comercianţii mai mici. Chiar şi atunci când nu se practică preţuri de prăduire, poate supravieţui cu adaosuri mai mici neplătindu-i suficient pe lucrătorii săi şi negociind, prin forţa volumului de afaceri, reducerile cu furnizorii săi. Pe termen lung, magazinul îi costă mai mult pe consumatori: venituri pierdute, şomaj, o bază redusă de impozitare locală şi costuri externalizate, cum ar fi drumurile şi poluarea, decât economisesc ei cu preţuri scăzute.

Walmart recuperează valorile imperiului, unde expansiunea este obiectivul principal. A deschis câte un magazin pe zi numai în Statele Unite.7 Uneori, compania deschide două magazine, la 15 sau 30 de km distanţă într-o nouă regiune, şi le ţine pe ambele deschise până când comercianţii locali dau faliment şi un nou model de consum este stabilit. Apoi închide magazinul mai puţin frecventat, forţându-i pe consumatori să se ducă la celălalt magazin. În stilul unui război teritorial roman, armatele avansate lasă în urmă numai ceea ce este necesar pentru a păstra regiunea respectivă.

În cele din urmă, în saltul său spre statutul de persoană, Walmart a încercat să realizeze toate acestea cu o faţă umană – literalmente. Compania a adoptat o versiune a acelei simbolice feţe în galben, zâmbitoare din anii 1970 ca personalitate a brandului, pe care compania a poreclit-o Mr. Smiley.8 Presată aproape până la punctul limită de către activiştii anticorporativi şi o presă agresivă, compania a angajat de curând firma Lippincott de reajustare a identităţii corporative, pentru a-i umaniza valorile şi obiectivul. Motto-ul Walmart s-a schimbat de la utilitaristul şi nemuritorul „Preţuri mereu scăzute” la mult mai umanistul „Economiseşte bani. Trăieşte mai bine”. Citându-l pe Lippincott, „se accentuează faimoasele preţuri mici ale companiei Walmart, în timp ce se schimbă accentul dincolo de preţuri către beneficiile emoţionale legate de faptul că faci cumpărături la Walmart. Economisirea banilor este doar începutul – cu aceste economii, Walmart îi ajută pe clienţi să ducă o viaţă mai bună”. 9 Noul logo, un asterisc poreclit „scânteia”, are menirea de a evoca sclipirea de ingeniozitate umană care trăieşte în interiorul brandului. Walmart este viu.

La fel ca şi restul expansionismului corporativ, Walmart este o poveste de succes – cel puţin până când strategia sa de creştere îşi atinge limitele. Graţie disponibilităţii unor noi pieţe în China, compania ar putea fi încă în creştere – dar magazinele sale sunt, în cele din urmă, un mecanism economic extractiv şi nu contributiv, preluând valoarea din regiunile pe care le cucereşte. Crearea şi schimbul de bogăţie locală se diminuează oriunde modelul companiei operează cu succes.10 Trebuie să facă asta. Misiunea companiei este de a extrage valoare din comunităţile locale şi de a o transfera investitorilor săi. Baza sa de clienţi, precum şi populaţia sa de angajaţi devin, în cele din urmă, mai sărace.

Nici compania, şi nici consiliul său director nu au de ales. Trebuie respectate dorinţele acţionarilor săi – ceea ce înseamnă creştere. Principalul concurent al Walmart,

Costeo, îi plăteşte pe muncitorii săi mai mult, îi angajează cu normă întreagă şi le oferă beneficii mai bune. Acest lucru conduce la o mai mare retenţie a angajaţilor, la mână de lucru mai calificată, servicii mai bune şi câştiguri mai favorabile pe termen lung şi o piaţă mai bine apărată. Cu toate acestea, de ani de zile, Wall Street a pedepsit compania pentru încălcarea programului corporativ tradiţional privind munca şi a plătit mai puţin pentru acţiunile Costeo decât pentru Walmart.[5]11

Şi totuşi, la fel ca Walmart, majoritatea marilor corporaţii joacă acest joc al profiturilor în scădere. Se poate extrage valoare dintr-o regiune sau un segment de piaţă până în punctul în care nu mai are cu ce să plătească. Economia extractivă seamănă puţin cu drenarea unui puţ de apă mai repede decât se poate umple la loc. Da, ai parte de toată apa – dar, după un timp, nu o să mai ai de unde să iei altă apă.

Aceasta este situaţia dificilă în care corporaţiile s-au regăsit după o cursă destul de bună de extragere a valorii globale. De fiecare dată când au dat de un obstacol, cum ar fi rezistenţă colonială, au făcut legi noi sau au dus alte războaie. Chiar şi în cazul marilor pierderi corporative, cum ar fi Revoluţia americană, acestea s-au transformat, în cele din urmă, în câştiguri atunci când legile s-au relaxat şi corporatismului i s-a permis să se dezvolte din nou. Secolele de antreprenoriat şi de expansiune au creat impresia că acest lucru ar putea continua la nesfârşit, întotdeauna existau noi continente pline de bogăţie de cucerit şi noi populaţii de înrobit. Chiar şi astăzi sunt mulţi care cred că trebuie doar să fim destul de răbdători cu această chestie, pentru a descoperi noi teritorii pentru

5 Cu toate acestea, în ultimul timp, abordarea celor de la Costco a avut de câștigat. Este unul dintre puținele magazine fizice ale căror „vânzări din aceleași magazine” au crescut an după an. Asta poate și pentru că la Costco se percepe o taxă anuală de membru pentru a face cumpărături la magazinele sale, ceea ce reprezintă aproximativ 70 la sută din veniturile sale operaționale, precum și o mai mare loialitatate față de clienții-membri. (n. a.)

expansiune. Am făcut faţă unor tehnologii distructive, de la motoarele cu abur şi producţia de masă până la automobile şi televiziune. De ce trebuie ca de data asta să fie diferit?

Pentru că, în realitate, limitele expansiunii corporative au început să se dezvăluie în anii 1950. Pe la mijlocul secolului 20, corporaţiilor deja nu le mai rămăsese niciun loc nou de cucerit, în timp ce populaţiile din locuri precum India şi Africa începeau să opună rezistenţă. Chiar şi în America, consumatorii s-au simţit copleşiţi de opţiunile de cumpărare, plăţile ipotecare, precum şi de alte capcane ale societăţii de consum. De aceea, Eisenhower şi succesorii săi au apelat la tehnologie. Au sperat că va deveni o nouă frontieră. În esenţă, ei s-au întrebat: ar putea spaţiile virtuale ale tărâmurilor electronice – televizoarele şi calculatoarele – să ofere noi zone pentru o creştere corporativă?

Până în prezent, totuşi, cifrele ne spun că nu. De la mijlocul anilor 1960, cu explozia de electronice, telefonie şi cipuri de calculator, profitul corporativ în comparaţie cu valoarea netă a fost în scădere. Acest lucru nu înseamnă că aceste corporaţii au încetat să mai facă bani. Profiturile din multe sectoare încă sunt în creştere. Dar, companiile care par să aibă cel mai mult succes stau pe tot mai mulţi bani cash – proprii sau împrumutaţi –, mai mulţi decât oricând altcândva. Corporaţiile s-au descurcat foarte bine când a fost vorba să extragă bani din toate colţurile lumii, dar nu au găsit modalităţi prea bune pentru a-i cheltui sau investi. Numerarul nu face altceva decât să se adune, ca praful într-un sac de aspirator, fiind mai curând un risc decât un capital. Nu asta trebuia să se întâmple, dar a fost un rezultat inevitabil al extinderii neîncetate a corporatismului.

În anul 2009, un studiu iniţiat de futurologii în economie de la Deloitte Center for the Edge a numit acest lucru „Marea Schimbare”.12 Ei au anticipat concluzia la care macroeconomiştii ajung acum cu reticenţă – anume că o economie dominată de marile corporaţii trebuie să

atingă, în cele din urmă, un nivel de stagnare sistemică. Aşa cum a descoperit şi studiul prezent, cu toate că unele firme de tehnologie digitală, cum ar fi Apple şi Amazon, se descurcă bine în noul peisaj de afaceri, „ele reprezintă doar o parte relativ mică a economiei globale”, care îşi pierde din avânt pe termen lung.13

Studiul, care a fost actualizat în fiecare an, cercetează, în detaliu, datele financiare, economice şi privind productivitatea în douăzeci de mii de firme din Statele Unite, din anul 1965 până în prezent. În 2013, s-a constatat că, în timp ce noile tehnologii oferă companiilor posibilitatea de a face lucrurile mai bine şi mai eficient, marea majoritate a fost incapabilă să capteze valoarea acestor noi posibilităţi. Cu alte cuvinte, în timp ce productivitatea muncii pe cap de locuitor se îmbunătăţeşte în mod constant, performanţa de bază a corporaţiilor se deteriorează de zeci de ani.

Reţineţi că studiul nu evaluează firmele sub raportul randamentului investiţiei (ROI). Nu este vorba de cât de bine cumpără investitorii acţiunile companiei.

Măsurătorile în care analiştii firmei Deloitte sunt interesaţi privesc ROA – rentabilitatea activelor sau tot ceea ce compania deţine şi datorează, de la numerar şi proprietăţi imobiliare până la datorii şi impozite. Aşa cum John Hagel, unul dintre autorii studiului, a explicat în cartea sa „Shift Happens” (Schimbarea are loc), „Rentabilitatea activelor pentru companiile din SUA a scăzut în mod constant la aproape un sfert din nivelul anului 1965”. 14 Acest lucru înseamnă că, în ultimii 50 de ani, randamentul activelor corporative a fost în declin. Corporaţiile pot încă oferi mai multe venituri acţionarilor, dar ele nu fac acest lucru pentru că obţin mai mult profit.

Economiştii de la Deloitte dau vina pe incapacitatea corporaţiilor de a capitaliza câştigul neaşteptat provenit din eficienţa şi productivitatea revărsate asupra lor prin noua tehnologie. În opinia lor, „concluzia este inevitabilă: marile birocraţii ierarhice cu structuri şi practici

manageriale moştenite şi mentatităţi pe termen scurt încă nu au găsit o cale de a înflori în această nouă lume”. 15

Dar „lumea nouă” despre care ei vorbesc este veche de mai mult de jumătate de secol şi cuprinde acele salturi succesive tehnologice, de la tranzistori şi stările solide, prin mainframe-uri şi circuite integrate până la laptopuri, smartphone-uri şi cloud computing. Aceasta este lumea în care noi am crescut. Dacă corporaţiile puteau să găsească o cale de a se dezvolta aşa cum au făcut-o cândva, oare nu trebuia să se întâmple asta deja?

Ceea ce vedem noi acum nu este atât eşecul corporaţiilor de a prospera într-un mediu digital cât, mai degrabă, limitele modelului corporatist în acest mediu – şi accelerarea acestui declin cu fiecare nou salt tehnologic. Corporaţiile au reuşit să capteze valoarea care exista şi au convertit-o în numerar static. Pur şi simplu, nu ştiu cum să facă ca aceşti bani să lucreze. În condiţiile unei pieţe libere, întreprinderile mici şi persoanele fizice ar putea prelua de acolo de unde alţii nu pot sau nu vor şi ar crea valoare nouă. Ar putea fi chiar cumpăraţi de marile corporaţii, care ar creşte, atunci, şi mai mult. Dar solul pentru o astfel de activitate economică a sărăcit şi el din cauza activităţii corporative agresive şi a reglementărilor.

Incapabile de a ridica ştacheta printr-o creştere organică, corporaţiile apelează la trucuri manageriale şi financiare pentru a face pe plac acţionarilor. În cele mai multe cazuri, acest lucru înseamnă că o astfel de corporaţie trebuie să se canibalizeze pentru a oferi preţuri pe acţiuni sau dividende mai mari. Consiliile de conducere îi îndeamnă pe directorii lor executivi să mărească profiturile pe termen scurt prin orice mijloace posibile, chiar dacă asta înseamnă reducerea finanţării laboratoarelor de cercetare şi dezvoltare şi a personalului care îşi poate epuiza, în câţiva ani, puterea de a crea valoare.

Acest lucru funcţionează alocând, temporar, mai mulţi bani pentru partea pozitivă a bilanţului contabil.

Numai că se înrăutăţeşte situaţia ROA şi mai mult; companiile sfârşesc prin a fi împovărate cu şi mai mult numerar necheltuit şi un morman şi mai mare de active moarte, neproductive. Incapabile de a impulsiona inovaţia de la angajaţii care au rămas, pornesc o goană după achiziţii – cumpărând acea creştere pe care ei nu o pot crea. Marile companii farmaceutice depind acum aproape în totalitate de micii întreprinzători pentru noile medicamente.16 Chiar şi companiile digitale care au devenit prea bogate şi prea greu de condus, cum ar fi Facebook şi Google, inovează acum prin achiziţia de idei ale unor nou veniţi – pentru care plătesc regeşte. Google a devenit şi ea o companie de tip holding, Alphabet, pentru a demonstra mai bine noul său rol de cumpărător de idei ale altor firme. Practica contabilă standard încurajează acest lucru, deoarece achiziţiile sunt tratate ca şi cheltuieli de capital, în timp ce adevărata R & D (cercetare şi dezvoltare) apare ca o cheltuială în detrimentul profitului. Cu toate acestea, o dată ce noua achiziţie este absorbită, ea este supusă aceluiaşi tip de reducere a costurilor de care „s-au bucurat” şi părinţii. Mult aşteptatele „sinergii” nu prea dau roade, motiv pentru care 80 la sută dintre fuziuni şi achiziţii sfârşesc prin a reduce profitul ambelor părţi ale înţelegerii.17

Alte companii încearcă să reducă cheltuielile prin externalizarea competenţelor de bază. Relocarea unei afaceri dintr-o ţară la alta permite societăţilor să utilizeze forţa de muncă aşa cum au făcut-o în vremurile de exploatare colonială. Nu e greu să găseşti muncitori în ţări străine care să lucreze pe mai nimic. Naţiunile îndatorate sunt cele mai uşoare ţinte. Forţate să ramburseze creditele prin exportul recoltelor şi resurselor locale, aceste ţări nu mai pot oferi oportunităţi pentru o agricultură de subzistenţă cetăţenilor lor. Aşa că, corporaţiile multinaţionale străine deţin, în final, monopolurile pentru ocuparea forţei de muncă şi comerţ, foarte similare cu cele din anii 1600. În ţările recent industrializate, cum ar fi

China şi Singapore, foştii ţărani au migrat spre oraşe pentru a deveni parte a clasei industriale de mijloc – costul redus al salariilor lor pe piaţa globală fiind aproape în întregime dependent de o monedă devalorizată artificial.

Chiar dacă aceste inechităţi şi manipulări ar putea fi susţinute pe termen nelimitat, externalizarea încă nu este o strategie durabilă de creştere. Este o modalitate de a o lua mereu pe scurtătură, până când nu mai rămâne niciuna.

Aproape cu un deceniu în urmă, am primit un telefon de la CEO-ul al ceea ce el a numit „un brand de televizor american", cerându-mi să îl ajut să îşi facă marketingul mai „transparent". Problema este că nu există televizoare fabricate în Statele Unite ale Americii. Aşa cum a recunoscut, producţia, designul, marketingul şi asamblarea erau realizate „în afară". Aşa că, ce ar dezvălui transparenţa? Compania sa era o cochilie administrativă – câţiva contabili operau documentele privind mai multe activităţi externalizate. Urmând programul corporativ, costurile erau mai mici pe termen scurt, dar acum nu mai rămăsese nicio companie. Ceea ce aveau acum cu adevărat nevoie să integreze în ADN-ul lor corporativ nu era Facebook-ul, Twitterul şi nici măcar Big data, ci *competenţele* de bază. Ei aveau nevoie să găsească sau să angajeze acea expertiză, acei oameni care puteau inova sau adăuga ceva la produsul sau brand-ul care justifica adaosuri mai ridicate pentru consumatori. Care era valoarea adăugată companiei? Competenţa lor nu era deloc contestată de noua tehnologie, ci de prejudecata de bază a corporatismului, de a se feri să creeze valoare. În plus, majoritatea directorilor generali nu sunt stimulaţi să ia în considerare un lucru bine făcut care aduce profit pe termen lung. Ar fi ca şi cum ar crea valoare pentru altcineva, sub forma unui loc de muncă sau un produs bun.

Din contră, companiile caută să aducă profituri prin reducerea costurilor lor – indiferent de ce înseamnă pentru o creştere de primă calitate sau profitabilitate pe termen

lung. Directorul financiar al unui producător american de echipamente de birou mi-a spus odată cu mândrie că avea de gând să investească peste 100 de milioane de dolari pentru a construi o fabrică în Vietnam. Fabrica însemna o economie estimată în forţa de muncă de zeci de milioane de dolari pe an. Am încercat să-i explic că aceste calcule se bazează pe relaţii geopolitice, preţuri ale mărfurilor şi rate de schimb variabile, asupra cărora compania sa nu avea niciun control. Dar el nu vedea decât că, prin scăderea cheltuielilor, preţul acţiunilor sale va creşte. Compania era doar considerată prin prisma creşterii acţiunilor, nu-i aşa?

Din păcate, dar previzibil, proiectul a fost un eşec abject. Producătorii de echipamente de birou nu sunt la fel de buni la arbitrajul schimburilor globale, aşa cum sunt bancherii de investiţii care le urmăresc fiecare mişcare. Pentru fiecare companie care crede că poate păcăli capitalismul global prin manevrarea ratelor de schimb şi contractelor de mărfuri de tip futures există negustori care cunosc mai bine aceste pieţe – şi deja obţin rabaturile la valutele şi mărfurile implicate (folosind bazine de tranzacţionare ascunse, de care producătorii de echipamente de birou nici măcar nu au auzit). În cazul acelei fabrici, fondurile speculative au neutralizat arbitrajul înainte ca să se fi terminat măcar construcţia fabricii, care a fost închisă doar câţiva ani mai târziu – înainte de a fi fost pe deplin funcţională – şi trecută la pierderi de aproape un miliard de dolari.

De altfel, cele mai inteligente companii din America deja îşi aduc fabricile înapoi acasă. Apple, GM şi chiar Frito Lay laudă producţia internă la fel cum mărcile produse în casă, cum ar fi L-L. Bean şi Ben & Jerry, obişnuiau să o facă. Dincolo de aura pe care o capătă de la o populaţie încercată pe piaţa muncii, li se oferă posibilitatea de a clădi o cultură din interior spre exterior şi de a se concentra asupra competenţelor de bază pentru bilanţurile pe termen lung, în detrimentul celor pe termen scurt. Mai presus de toate, motivul pentru a repatria

competenţele este acela de a rămâne aproape de produsele şi procesele care reprezintă forţa vie a muncii. Mirosul podelei unei fabrici în timp ce urci spre birou nu îţi aduce aminte doar de unde ai venit, ci şi de ceea ce se află în centrul muncii şi culturii tale. Este ceea *ce faci* pentru a trăi.

Cu toate că este bine pentru branding, pentru cultura companiei şi inovaţia pe termen lung, repatrierea este încă înţeleasă de către acţionari ca o formă de a accepta cârcotelile stângii faţă de politicile protecţioniste. Ceea ce nu înţelege nicio parte este că, indiferent de locul unde îşi desfăşoară activitatea o corporaţie, este *întotdeauna* o entitate străină. Cei care sunt împotriva şomajului argumentează împotriva externalizării forţei de muncă şi a producţiei spre China, dar aceste procese au fost deja externalizate. Corporaţiile au fost programate să nu facă parte din ţesătura comunităţii locale, ci pentru a înlocui aceste legături cu loialitatea faţă de brand-uri îndepărtate, abstracte. Ele au fost clădite pentru a extrage valoarea deopotrivă de la angajaţi şi consumatori. Fără o reinginerie conştientă realizată de către un CEO puternic, ele nu pot aduce prosperitate pe termen lung oamenilor şi locurilor în care îşi desfăşoară activitatea. În cel mai bun caz, vor crea o falsă economie temporară şi o dependenţă totală – nelăsând o infrastructură economică viabilă odată ce s-au închis.

Activitatea corporatistă nu este atât acel ventilator ce aduce un aer nou şi promovează respiraţia locală, ci mai degrabă un aspirator care absoarbe oxigenul pe care îl duce în altă parte. De aceea, această situaţie prezentă a devenit inevitabilă din momentul în care primul monarh a insuflat viaţă sintetică într-o corporaţie înregistrată. Poate că tehnologia este implicată în toate acestea, dar este o greşeală să arătăm spre lucrurile digitale ca fiind, într-un fel sau altul, o cauză. Procesele digitale, aplicate aceloraşi tactici vechi, pur şi simplu exacerbează aceleaşi probleme vechi. Externalizarea către roboţi este doar o altfel de

formă de externalizare.

Peisajul digital chiar ajută ca falimentul modelului corporatist să fie tot mai evident. Viteza şi scara la care acest lucru are loc ne ajută să recunoaştem că nu suntem într-o recesiune ciclică, pe măsură ce corporaţiile încearcă să atenueze impactul perturbator al tehnologiei digitale. Mai degrabă, suntem într-o cădere structurală, pe măsură ce corporatismul – consolidat prin mecanisme industriale digitale – rămâne fără acele locuri din care să poată extrage valoare pentru propria creştere. Programul corporativ şi-a atins limitele. Funcţia sa este de a creşte activitatea companiilor prin transformarea activităţii economice active în saci statici de capital. Şi, în acest sens, a luat un mediu lichid necesar pentru circulaţia economiei noastre şi l-a îngheţat în conturi corporative. Agricultorii ştiu să lase câmpurile nelucrate un timp sau să cultive plante care refac acel sol, astfel încât să se poată restabili şi remineraliza. Extracţia agresivă nu lasă nimic în urmă.

Dintr-o perspectivă economică tradiţională, cum este raportul recent al Standard & Poor, 18 discrepanţa dintre veniturile populaţiei şi corporaţiilor a devenit prea mare. Logica utilizată pentru aceste previziuni este tăioasă. Cercetătorii au structurat sursele de venituri în patru categorii principale: forţa de muncă, câştigurile de capital, veniturile din capital, veniturile din afaceri. Într-o economie sănătoasă, există un echilibru între aceste forme de venit, majoritatea oamenilor făcând bani prin venituri din muncă sau din afaceri mici, în timp ce o minoritate bogată face bani din acţiuni, fie dividende, fie câştiguri de capital. În cazul în care corporaţiile convertesc prea multe active din economia producătoare şi de afaceri în capital pur, atunci întregul sistem se opreşte din cauza lipsei de combustibil.

Cifra principală pe care o menţionează, coeficientul Gini privind inegalitatea veniturilor, măsoară cât de mult au fost monopolizate veniturile de către acţionarii de vârf. Un coeficient Gini de o însemnă că toată lumea are aceeaşi

sumă de bani; un coeficient de 1 înseamnă că toate veniturile sunt luate de către o singură persoană sau corporaţie. Potrivit lui Beth Ann Bovino, economistul şef de la S & P, odată ce acest coeficient trece peste 0,4 sau 0,45 – unde suntem în momentul scrierii acestei cărţi – afectează creşterea tuturor. „Este bine pentru o economie de piaţă să aibă o inegalitate a veniturilor, dar doar la extreme, poate, altfel, să deterioreze, de fapt, creşterea pe termen lung şi să o facă mai puţin sustenabilă”. 19 Bovino a arătat că nu este vorba doar de inegalitatea extremă care este de vină, ci şi declinul veniturilor din muncă şi afaceri în faţa creşterii câştigurilor de capital.

Mai simplu spus, este mai greu de a face bani prin muncă sau crearea de valoare atunci când scara se înclină prea mult în favoarea investitorilor şi a acţionarilor.

Într-un fel, a fost atins obiectivul programului corporativ iniţial: cei care creează valoare au fost subsumaţi în întregime de către cei care investesc în mod pasiv. Dar, după cum Bovino încearcă să ne avertizeze, acţionarii companiilor nu pot scoate prea mulţi bani din circulaţie, fără a nu fi distructivi şi faţă de ei înşiși. Cei care au afaceri reale sau, mai rău, care muncesc pentru a-şi asigura un trai ajung ca şi muzicienii care sunt la capătul cel rău al cozii lungi. Între timp, investitorii pasivi care depind de creşterea economică sfârşesc prin a sta pe sacii de bani şi prin a fi în imposibilitatea de a găsi noi investiţii productive.

De aceea, S & P reduc previziunile de dezvoltare pentru corporaţiile americane, care încă sunt năucite de întreaga situaţie. Corporaţiile s-au considerat atât de abstracte, atât de străine faţă de orice loc sau piaţă reală, încât nu au avut nicio idee că distrugeau ecosistemul economic de care ele însele depindeau.

Platforma-monopol

O corporaţie nu poate, cu adevărat, să se perceapă pe sine sau să îşi măsoare efectiv contribuţia globală în economie, cu atât mai puţin în societate. Întotdeauna, a

depins de oameni pentru a-şi exercita funcţiile. Indiferent de cât de mult compania s-a asemănat unei persoane, indiferent de cât de multe drepturi de personalitate a câştigat din partea Congresului şi instanţelelor de judecată, era, totuşi, în întregime abstractă. Avea nevoie de braţele, picioarele, gurile şi creierele noastre pentru a funcţiona.

Însă, tehnologia digitală s-ar putea, în cele din urmă, să dea corporaţiilor autonomia de care au nevoie pentru a lua decizii fără noi, inclusiv organismele de care au nevoie pentru a-şi exercita opţiunile în lumea reală. Ceea ce doresc de la noi şi pentru noi se hotărăşte chiar acum – în majoritatea cazurilor, de către corporaţiile care deja funcţiionează fără o intervenţie umană pe deplin raţională, în curând, vor fi un program care funcţionează pe baza unui program.

Fără îndoială, tehnologia digitală a creat căi noi şi extraordinare de dezvoltare. Apple, Google, Facebook, Amazon, Microsoft şi multe alte corporaţii au creat noi oportunităţi şi noi milionari. Dar, ca urmare a practicilor lor monopoliste, extractive, peisajul rămâne, per total, cu mai puţine activităţi şi cu un potenţial scăzut de creştere. Plăcinta este mai mică sau, în cel mai bun caz, la fel, dar aceste afaceri digitale au reuşit să înhaţe bucăţi mai mari din ea – ceea ce face viaţa mai dificilă pentru orice altă corporaţie din jur şi chiar şi pentru ele pe termen lung.

În mare parte, acest lucru se datorează faptului că ele încă funcţionează precum corporaţiile industriale din secolul 20 – numai codul corporativ original este acum executat conform unor planuri digitale de afaceri cu totul mai puternice şi mai rapide. Ceea ce fac algoritmii spaţiului de tranzacţionare, face afacerea digitală economiei. Din punctul de vedere pur raţional al programului de calculator, o corporaţie digitală este optimizată pentru a converti numerarul în preţul acţiunii – bani şi valoare în capital pur. Cele mai multe dintre persoanele care fac acest lucru posibil nu au niciun motiv

să creadă că este dăunător pentru peisajul de afaceri, cu atât mai puţin pentru fiinţele umane.

În cel mai rău caz, susţine generaţia de astăzi de tehno-prenori, noi suntem angajaţi într-o operaţie de „distrugere creatoare”. Acesta este procesul, denumit mai întâi de Marx, dar popularizat de filosoful economic austro-american Joseph Schumpeter, 20 prin care economia realizează un puţinei natural. Mai simplu spus, este o descriere a modului în care companiile tinere cu tehnologii sau procese superioare le detronează în mod invariabil pe cele mai vechi. Modurile depăşite de a face lucrurile sunt înlocuite cu altele mai bune. Există durere, deoarece companiile dau faliment şi oamenii îşi pierd locurile de muncă, dar, în cele din urmă, există câştig, deoarece noua piaţă se stabilizează. Automobilele înlocuiesc caii, distrugând o serie de întreprinderi asociate afacerilor cu cai şi căruţe, înlocuindu-le cu magazine auto şi benzinării. Portretistica este înlocuită de fotografie, iar, la rândul ei, Kodak, compania de fotografie dominantă, este învinsă de apariţia camerelor digitale şi a smartphone-urilor. Librăriile independente sunt distruse de supermagazine, cum ar fi Barnes & Noble sau Borders, care, la rândul lor, sunt şi ele distruse de Amazon.

Cu alte cuvinte, această activitate poate fi distructivă pentru companiile sau categoriile care mor, dar, în acest proces, sunt create oportunităţi pentru întreprinderi noi. Sună foarte promiţător la suprafaţă, la fel cum tinerii îi înlocuiesc pe bătrâni sau cum o specie mai dezvoltată o înlocuieşte pe una mai slabă. După cum sugerează Schumpeter, este doar o altă formă de evoluţie.

Această justificare a fost suficientă pentru a-i determina pe cei mai atenţi antreprenori din Silicon Valley să nu se îngrijoreze prea tare cu privire la repercusiunile acţiunilor lor. La urma urmei, corporaţiile digitale vor îndeplini, în mod necesar, codul corporatist mai bine decât predecesorii lor. Aplică logica inginerului pentru orice situaţie sau alegere şi optimizează întotdeauna pentru a

ajunge la rezultatele cele mai bune şi mai uşor de apărat. De exemplu, comercianţii din secolului trecut au expediat prin poştă cataloage, iar apoi au folosit opiniile clienţilor pentru a ajusta ofertele din următorul trimestru. O companie digitală va testa prin A/B pagina sa de web, va afişa un anunţ sau un catalog online în timp real. Fiecare interacţiune este un test între un font mai mic/mai mare, un preţ mai mare/mai mic, un limbaj prietenos/formal şi aşa mai departe. A mia oară când este redată o pagină, acesta a dezvoltat deja un mecanism de vânzare mult mai bun. Digital înseamnă mai bine.

Absolut fiecare alegere şi proces pot deveni mai eficiente, mai receptive la condiţiile de piaţă şi mai convingătoare pentru utilizatori. Şi de ce companiile nu ar trebui să se optimizeze pentru a obţine victoria? Fie că este vorba de cursurile MOOC care înlocuiesc cursurile personale, site-urile web care înlocuiesc magazinele, aplicaţiile care înlocuiesc ziarele sau fluxul MP3 care înlocuieşte radioul, este vorba doar de distrugere creatoare. Ori mergi cu programul, ori te laşi călcat de el.

Aceasta este interpretarea sanguină a distrugerii creatoare, susţinută de câştigători, încă de la începutul industrialismului. În cazul în care eşti victima nefericită a închiderii unei fabrici, rezidentul unei comunităţi abandonate sau proprietarul unei mici afaceri falimentate, nu eşti altceva decât sacrificiul nefericit, dar necesar făcut în numele inovaţiei în afaceri şi competiţiei de pe piaţa liberă. Susţinătorii pieţei libere sărbătoresc distrugerea creatoare la fel cum tinerii ambiţioşi vin şi detronează companiile puternice din cartier. Dar Schumpeter a sugerat, de asemenea, că fiecare nou câştigător acaparează sectorul său într-un mod mult mai complet decât predecesorii săi, în mod potenţial, distrugând mai multe întreprinderi şi oportunităţi decât creează – cu siguranţă, pe termen scurt. E ca şi cum peştii mari îi înghit pe cei mici, până când rămân doar câţiva peşti mari. Şi, cu suficientă influenţă, acei peşti mari pot schimba regulile,

dezavantajându-i mai departe pe cei care ar încerca să îi mănânce.

Luaţi ca exemplu industria jucăriilor, care s-a dezvoltat în mod foarte consolidat prin anii 1980 şi 1990. Primele patru companii globale au fiecare venituri de peste 4 miliarde de dolari21, după care începe o coadă lungă de firme mult mai mici. În 2007, după ce mii de jucării fabricate în China au fost retrase având vopsea de plumb, cei patru lideri din industrie au lucrat cu agenţiile guvernamentale din SUA pentru a elabora noi reglementări – totul în numele protecţiei copiilor. Totuşi, protocoalele de testare pe care le-au dezvoltat costă peste 40.000 de dolari pe produs, ceea ce poate fi îndeplinit doar de marii producătorii.22 în ciuda protestelor acestora, producătorii independenţi de jucării nici măcar nu au fost invitaţi la discuţii. Artizanii care confecţionează jucării manual sau în serii mai mici nu s-au putut conforma în niciun fel procesului de testare şi au fost forţaţi să iasă din afaceri – chiar dacă nu ele erau companiile care îşi externalizau producţia. Sub masca protecţiei consumatorilor, puternicii zilei creează reglementări pentru a-şi consfinţi monopolurile.

Distrugerea creativă prinde viteză ori de câte ori apare o nouă şi importantă tehnologie capabilă de a stimula activitatea antreprenorială, aşa că nu ar trebui să ne surprindă faptul că am văzut atâta învolburare. La fel, nu ar trebui să ne supere, cel puţin nu dacă îl luăm în serios pe Schumpeter şi acceptăm că, fără durere, sub forma slujbelor pierdute şi distrugerii sociale, nu vom obţine câştig sub forma unor noi pieţe de capital. Dar antreprenorii care instigă frământările de astăzi par mai conştienţi decât predecesorii lor despre cum să creeze monopoluri, reţele de influenţă şi cum să exploateze propriile avantaje tehnologice – chiar şi fără un guvern de manipulat. Diferenţa digitală constă în faptul că reglementarea care favorizează monopolul nu are nevoie să se producă la nivel politic atunci când poate fi integrată

în sistemele de operare propriu-zise.

Serviciul Über, aşa cum am văzut, doreşte să fie distrugătorul creativ al actualei industrii a taximetriei. El este cel care facturează ca o modalitate de conectare a şoferilor şi pasagerilor. Potrivit acestui mod de gândire, este în primul rând un sistem pe bază de platformă şi plată, şi nu un serviciu de taxiuri sau limuzine. Pasagerii îşi înregistrează cartea de credit la serviciul Über, care stabileşte preţurile, încasează plata, îşi trage 20 la sută şi plăteşte şoferul.23

Luându-şi denumirea de platformă, în loc de dispecer de taxi, Über a fost capabil de a lucra într-o zonă de reglementare gri, care elimină cheltuielile administrative, în timp ce îşi umflă veniturile. Spre deosebire de firmele tradiţionale de servicii, Über nu are nicio obligaţie faţă de binele public, permiţând companiei să pună în aplicare „preţuri speciale" (*surge pricing*), în timpul perioadelor de vârf, aşa cum a făcut-o în timpul uraganului Sandy şi a altor dezastre – o practică (în care sunt) imposibil de distins preţurile de speculă.24 Über, de asemenea, susţine că statutul său de simplă platformă reduce semnificativ responsabilităţile şoferilor săi. Această problemă este încă examinată în instanţele de judecată şi consiliile municipale, dar, în raport cu serviciile tradiţionale, diferenţa este clară: şoferii Über îşi asumă o răspundere personală mai mare decât orice conducător auto care lucrează pentru o companie de taxi legitimă, licenţiată. Atunci când un şofer Über, între două curse, a lovit şi omorât o fetiţă de şase ani, Über nu şi-a asumat nicio responsabilitate. Un serviciu tradiţional trebuie să îşi asume în mod legal răspunderea pentru toţi şoferii care sunt angajaţi, indiferent dacă aceştia transportă în acel moment un pasager sau nu.25

Acesta este modul în care Über poate fi evaluat la peste 18 miliarde de dolari, în timp ce mulţi dintre şoferii săi câştigă un salariu minim pe economie, după acoperirea cheltuielilor. Între timp, drumul companiei spre succes

implică distrugerea a zeci sau sute de companii de taximetrie independente de pe pieţele pe care Über le deserveşte. La suprafaţă, se vede distrugerea creativă a comisiilor centralizate şi a birocraţiei industriei de taximetrie. De fapt, rezultatul înseamnă eliminarea firmelor care operează în mod independent şi înlocuirea lor cu o singură platformă. Foştii proprietari de afaceri devin contractorii neprotejaţi ai Über.[6] Stabilirea preţurilor pe piaţă şi concurenţa sunt înlocuite cu stabilirea algoritmică a preţurilor de monopol.

Distrugere creativă? Poate – dar cu un dichis: noile afaceri ale erei digitale nu sunt companii independente, cum erau magazinele sau producătorii, ci, aşa cum spun ei, *platforme* întregi. Acest lucru le face capabile să reconfigureze întregi sectoare aproape peste noapte. Acestea nu sunt doar operatorii – ci chiar mediul care ne înconjoară.

Pentru a deveni un întreg mediu înconjurător, o platformă trebuie să deţină aproape tot monopolul asupra sectorului său. Über nu poate influenţa nimic dacă este doar una dintre numeroasele aplicaţii care concurează pentru partajarea pasagerilor. De aceea, compania trebuie să se comporte atât de agresiv. Lyft, rivalul companiei Über, a cercetat peste 5.000 de apeluri anulate către şoferii săi de către angajaţii Über, se pare, într-un efort de a-i convinge pe acei şoferi să schimbe platformele.26 Nu este vorba că există doar o mică cotă de piaţă de partajat; în realitate, Über nu doreşte să rămână o aplicaţie doar pentru taximetrie. Pentru a putea deveni serviciul nostru de livrare, curierul şi aplicaţia implicită pentru toate celelalte funcţii asociate cu transportul, Über trebuie mai întâi să deţină complet piaţa pentru partajarea călătoriilor. Numai atunci poate exercita acelaşi tip de comandă ca şi

6 Când scriu aceste rânduri, procesele împotriva companiei prin care se contestă statutul de contractor independent al șoferilor săi sunt în curs de desfășurare. Uber se opune ideii că ar fi un angajator sau altceva decât o platformă neutră care permite relații de afaceri între indivizi, (n. a.)

monopolurile privilegiate pe codurile cărora aceste corporaţii digitale moderne continuă să opereze.

Fred Wilson, fondatorul firmei Union Square Ventures, îşi exprimă îngrijorarea pe blogul companiei sale, afirmând că antreprenorii sunt mult mai concentraţi să creeze monopoluri şi să extragă valoare decât să realizeze potenţialul internetului, menit să promoveze crearea de valoare de numeroşi jucători. Wilson este încântat de posibilitatea unor noi platforme, care permit noi modalităţi de schimb, „dar", spune el, „există un alt aspect al internetului care nu este atât de reconfortant. Şi acesta este că internetul este o reţea, iar platformele dominante se bucură de efectele acestor reţele care, în timp, duc la monopoluri dominante".27 Faptul că companiile digitale pot construi monopoluri platformă ridică distrugerea creatoare la un nivel cu totul nou.

Amazon oferă cel mai clar exemplu de valori corporative tradiţionale amplificate prin intermediul unei platforme digitale monopoliste. După cum explică *New York Times*, „La început, cei din industria publicaţiilor au considerat-o drept o jucărie drăguţă (puteai vedea clasamentul exact al vânzărilor unei cărţi!) şi o contrapondere utilă la Barnes & Noble şi Borders, lanţuri de librării dispuse să-şi arate valoarea. Acum, lanţul de magazine Borders este mort, Barnes & Noble este slab, iar Amazon deţine platforma publicaţiilor în era digitală". 28

Totul a început atât de inocent. Cu Amazon, toată lumea era pe picior de egalitate, astfel încât editorii mici puteau concura mai eficient cu cei importanţi. Nu mai trebuia să te lupţi cu B & N să ţină pe stoc o carte; acest site vindea orice oricui. Consumatorii puteau să-şi găsească ceea ce doreau mai uşor, puteau citi recomandările confraţilor lor şi erau siguri că vor obţine cel mai bun preţ. Autorii şi alte persoane cu site-uri web puteau deveni asociaţii Amazon şi puteau face ceva bani recomandând cărţi prin intermediul link-urilor. Pe măsură ce compania a crescut, catalogul său a devenit un

înlocuitor al Cărţilor în curs de tipărire – indexul original de titluri din această ramură – iar clasamentul său a devenit noua listă de bestselleruri. Până în acel moment, se părea că o întreagă industrie a fost larg deschisă şi democratizată, datorită puterii perturbatoare a internetului.

Desigur, privind înapoi, vedem acum că Amazon este mai mult un plan de afaceri decât un librar. După cum arată *Forbes*, doar pe jumătate admirativ: „Spre deosebire de alte companii mari, care simbolizează timpurile noastre – Google, Apple, Facebook, Microsoft – Amazon nu a ajuns la putere inventând un produs sau serviciu nou. A venit la putere prin dărâmarea sistematica a unei întregi industrii existente". 29 în toate acţiunile companiei, în fiecare mod în care a folosit ca o pârghie platforma sa monopolistă se vede activarea digitală a celor mai timpurii principii ale corporatismului.

Amazon amplifică puterea autorităţilor centrale. La început a părut că îl capacitează pe editorul independent, dându-le tuturor un loc în spaţiul infinit al raftului său. Dar, în cele din urmă, a devenit centrul universului editorial. Toţi au aceeaşi dimensiune – minusculă – în comparaţie cu platforma pe care comercializează şi interacţionează. Amazon stabileşte preţurile, termenii, tehnologiile, protecţia drepturilor de autor, intimitatea cititorilor… totul.

Neparticiparea nu este o opţiune reală. Editorii şi autorii trebuie să decidă dacă să se supună acestor termeni şi preţuri sau dacă să rămână pe cont propriu. Rezistenţa la oricare dintre solicitările acestei platforme are drept rezultat că Amazon elimină cărţile editorului rebel de pe lista de căutări. Această formă de intimidare agresivă este disponibilă numai unui monopol aproape integral cum este Amazon, a cărui platformă de vânzări se aseamănă, ca nivel, cu Wikipedia în domeniul informaţiilor. Şi totuşi, publicarea de informaţii este disponibilă şi în alte părţi, dar Amazon a devenit un mod implicit – la fel cum

este Google pentru căutare.

Omniprezenţa companiei Amazon îi permite acesteia să ceară preţuri mai bune de la editori, care se luptă ei înşişi pentru a supravieţui în noua schemă. Companiei nu-i pasă în mod deosebit de acest lucru, ca şi cum se poate descurca mai bine dacă editorii ar spune pas şi ar distribui cărţile autorilor în mod direct. La fel ca şi Compania olandeză pentru Indiile de Est care îşi fabrica singură sfoara, Amazon vede orice serviciu oferit de un străin ca pe o oportunitate de a absorbi profitul: tipărire, editare, cărţi electronice, cititoare electronice, tablete şi chiar şi smartphone-uri, streaming media şi studiouri de film. A atins chiar ubicuitatea în serviciile cloud pe web – platforma pe care toate celelalte platforme, de la Netflix la Airbnb, se bazează. Îşi valorifică şi protejează poziţia obligând companiile să se conformeze propriilor sale configuraţii software. Odată ce ai intrat, este ca şi cum ţi-ai pune toate muzica pe iTunes; baftă dacă mai vrei să o recuperezi integral.

Amazon face să pară depăşită piaţa peer-to-peer chiar prin centralitatea sa. La început, servicii cum ar fi Amazon Associates şi Fulfillment by Amazon au părut a fi un avantaj pentru activitatea peer-to-peer, oferind oricui posibilitatea de a posta clasamente şi a vinde cărţi noi sau folosite, sau alte mărfuri doritorilor. Prin faptul că a postat ofertele de cărţi uzate în acelaşi loc cu listările de cărţi noi, Amazon a subminat propriile sale vânzări de carte, precum şi cele ale furnizorilor săi originali – autorii şi editorii care sunt acum dependenţi şi lipsiţi de putere. Acest lucru nu contează pentru Amazon, deoarece cărţile sunt vândute intenţionat în pierdere pentru a obţine acest premiu mai mare: dreptul de proprietate asupra pieţei în sine.

Oamenii care vând unul altuia pe platforma Amazon nu se regăsesc pe o adevărată piaţă peer-to-peer. Ei nu sunt conectaţi în mod direct; sunt conectaţi la şi prin listările de produse de pe un server centralizat.

Capacitatea internetului de a face adevărate conexiuni punct-cu-punct nu este consolidată; în schimb, ambele părţi pur şi simplu interacţionează cu un site web căruia nu îi pasă de nimic altceva decât de a extrage un procent din tranzacţie şi de a deveni singurul loc de întâlnire unde astfel de tranzacţii pot avea loc.

Amazon recuperează spiritul imperial, colonizând nu doar verticalele din propria sa categorie, ci şi orizontalele din ale celorlalţi. A stabilit mai întâi un monopol platformă pentru cărţi, vânzând cărţi *în pierdere*, în maniera în care Walmart a folosit marile sale depozite de capital pentru a submina magazinele locale. Un simplu bonus de loialitate, cum ar fi livrarea gratuită, a luat forma unui Amazon Prime mereu în expansiune, tot mai aderent. Apoi, Amazon a folosit pârghia oferită de monopolul asupra cărţilor şi transportului gratuit pentru a dezvolta monopoluri pe alte verticale, începând cu electrocasnice (falimentând Circuit City şi Best Buy) şi, apoi, orice altă verigă din lanţul de producţie fizică şi virtuală, de la pantofi şi produse alimentare până la muzică şi videoclipuri.

În cele din urmă, Amazon face saltul spre statutul de persoană prin inversarea relaţiei tradiţionale dintre oameni şi maşini. Motoarele de recomandare brevetate de Amazon încearcă să direcţioneze procesul nostru de selecţie umană. Amazon Mechanical Turks a dat computerelor capacitatea de a împărţi sarcinile repetitive unor legiuni de drone umane. Computerele sunt cele care gândeau şi alegeau; oamenii doar arătau şi făceau click, aşa cum erau instruiţi să o facă.

Nici Amazon, nici fondatorul lui, Jeff Bezos, nu ating aici nişte limite de jos neatinse până acum. Compania funcţionează pur şi simplu, fiind loială programului de bază al corporatismului, exprimat prin noi mijloace digitale. Oricum, în mod surprinzător, când scriu aceste rânduri, Amazon merge în pierdere. Preţul său social este singurul lucru care creşte, susţinând în prezent un plafon de piaţă de peste 150 de miliarde de dolari.30 Dar, într-un

sens mai profund, acest lucru înseamnă că programul corporativ funcţionează perfect: toată valoarea este acumulată în acţiunile investitorilor, care sunt încă în creştere.

Amazon nu este, de fapt, un nou tip de companie, ci unul foarte vechi. Îşi impune platformele digitale la fel cum puterile coloniale îşi impuneau cândva rutele lor exclusive de transport maritim spre Lumea Nouă. (Ambele au chiar şi piraţi de care să se ferească!) De aceea, niciuna nu se preocupă să aducă mai multă valoare oamenilor săi – Doamne fereşte! – sau să ajute oamenii să creeze şi să schimbe valoare pe cont propriu. Digitalizarea companiei deschide pur şi simplu perspective tot mai eficiente şi mai convingătoare pentru a extrage ce a mai rămas din valoarea pe care oamenii şi locurile o pot oferi.

De aceea, nu ar trebui să fim surprinşi de faptul că majoritatea acestor paşi spre inteligenţa artificială au mai mult de-a face cu puterea computerizată decât cu potenţialul uman. Proiecte precum Watson al companiei IBM sau Machine Learning lab al companiei Google nu optimizează inteligenţa umană cât crearea unor sisteme care să gândească pentru ele însele. Cu fiecare click dat pe tastatură şi cu mouse-ul, algoritmii acestora află mai multe despre noi, în timp ce şi ei devin, simultan, mai complecşi decât putem noi – sau oricine altcineva – să înţelegem. Acestea devin mai inteligente în timp ce noi oamenii devenim relativ, sau poate absolut, mai tembeli.

Maşinile noastre învaţă, pas cu pas, cum să ne manipuleze. Este un domeniu numit acum captologie: studiază modul în care computerele şi interfeţele pot influenţa comportamentul uman. La Stanford, unde acesta este predat în cadrul Departamentului de Informatică, captologia este considerată o modalitate de a ajuta oamenii să aibă o viaţă mai fericită şi mai sănătoasă. Exemplele de captologie la locul de muncă pe site-ul web includ recompensarea oamenilor cu grafice şi sunete plăcute atunci când folosesc cârdurile online sau când

ajung la o greutate ţintă măsurată pe o scară digitală. Dar piaţa reală a tehnologiilor care gândesc este aceea a corporaţiilor care caută mereu modalităţi tot mai puternice pentru a constrânge oamenii să acţioneze.

Imaginaţi-vă o lume în care achiziţiile online sunt încărcate de fotografii, culori şi mesaje asamblate pe bază de algoritmi şi reglate fin pentru profilele noastre individuale. Sau aplicaţii care scot sunete triste sau afişează feţe încruntate atunci când decizi să le închizi. Ei bine, toate acestea sunt deja aici. Pe măsură ce maşinile noastre devin mai inteligente, ele vor deveni actori mai buni, jucându-se cu sentimentele noastre în toate felurile posibile. Acest lucru nu se datorează faptului că sunt vii sau că au sentimente, ci pentru că au reuşit să aplice programele lor corporative originale.

Mulţi scientologi în computere şi filosofi în tehnologie aşteaptă cu nerăbdare ziua în care calculatoarele noastre vor depăşi inteligenţa umană – ceea ce ei numesc „singularitate”. Ei speră că, simultan, aceste computer vor atinge o formă de conştiinţă şi vor duce proiectul uman în viitor, chiar şi după ce noi nu vom mai exista. Cu siguranţă, asta ar însemna transformarea finală a corporaţiilor în persoane. Bineînţeles, câteva hotărâri favorabile ale Curţii Supreme au fost de ajutor, dar cel mai bun factor al evoluţiei corporative către acest tip de personalitate este recent descoperita capacitate digitală a corporaţiilor de a gândi pentru ele însele. Pe măsură ce programul corporatist se integrează pe deplin în tehnologia digitală, nu este de mirare că cele mai mari conglomerate corporatiste văd inteligenţa artificială ca fiind prioritatea zero.

Deşi computerele s-ar putea să nu fie niciodată conştiente, vor fi cu siguranţă inteligente, iar capacitatea lor rapidă de iteraţie se va dovedi o provocare pentru fiinţele umane din ambele părţi ale ecuaţiei corporative. În acel moment, cine va rămâne să exercite o intervenţie umană în afaceri? Oamenii care conduc corporaţiile nu vor

mai putea susţine în mod credibil că răspund pur şi simplu cererilor consumatorilor, dat fiind că cererea de consum va fi determinată în mare măsură de maşini inteligente. Iar aceste maşini pur şi simplu vor rula programul corporativ original şi necontestat cât pot de bine, aplicând un tipar din secolul 13 pentru a converti valoarea în capital, înlocuind factorul uman cu agenda corporativă şi uzurpând creşterea organică de către creatori în favoarea extracţiei monopolizate de către jucători înregistraţi.

Cel mai important lucru, o vor face mai repede şi mai bine cu fiecare zi, învăţând şi optimizându-se cu fiecare acţiune. Programele prin care ne desfăşurăm activitatea de zi cu zi, de la cumpărături online la platformele de angajare, toate sunt optimizate pentru a accelera. Acesta este motivul pentru care aceste planuri de afaceri ies de sub control, spre extremele la care suntem martori acum. Am luat un program care obişnuia să solicite actori umani pentru operare şi l-am pus pe o platformă digitală.

În mod ironic, dar irefutabil, *acest lucru nu este bun pentru afaceri*. Pe măsură ce tot mai multă valoare este aspirată din economie şi îngheţată în depozite corporative, profiturile companiilor din active se erodează chiar şi mai mult. Pe măsură ce algoritmii corporativi se luptă unul cu celălalt pentru platformele-monopol, extragerea de valoare şi oportunităţile din economia reală se agravează. O aplicaţie înghite o industrie şi nu are ce arăta din ea decât acţiuni de capital fără niciun câştig. Într-un peisaj digital în care rulează doar codul corporativ, corporaţiile însele ajung în aceeaşi situaţie ca şi muzicienii sau toţi ceilalţi; vreo doi câştigători iau totul, în timp ce toţi ceilalţi nu primesc nimic. Pentru a înrăutăţi şi mai mult lucrurile, reamintiţi-vă, într-un mediu corporativ de succes, activitatea economică totală *descreşte* pe măsură ce banii sunt aspiraţi în valoarea acţiunilor.

Este ca şi cum lumea de afaceri se transformă într-un joc video. Ne putem doar întreba cine va fi eventualul câştigător al jocului creşterii, în timp ce cifra Gini se

strecoară în sus spre 1. Sergey Brin, Mark Zuckerberg, Jeff Bezos…? Aceştia joacă într-o competiţie în carecâştigătorul ia totul. Google încearcă să folosească forţa platformei sale monopoliste pentru a deveni o platformă de cumpărături, Facebook încearcă, prin monopolul său, să influenţeze social media pentru a deveni un serviciu de publicitate, iar Amazon foloseşte forţa magazinul său pentru a deveni un serviciu cloud.

În cadrul programului corporativ, există loc doar pentru unul.

Înregistrarea corporaţiei

Directorii generali ai companiilor – CE-O – au început să recunoască faptul că veniturile industrialismului digital sunt în scădere. Unii se luptă pentru a extrage valoarea rămasă înainte de prăbuşirea inevitabilă. Alţii, însă, au ajuns să realizeze că aceste companii din peisajul digital nu trebuie să abordeze pieţele lor cu gândul de a pârjoli totul în jur sau cu prejudecăţile corporatismului tradiţional funcţionând drept cod de bază. Acestea nu trebuie să crească pentru a rămâne în viaţă sau nu trebuie să realizeze monopoluri absolute pentru a atinge scopurile propuse. Companiile digitale, în special, au capacitatea de a-şi reconsidera unele dintre aceste ipoteze şi de a pune rapid în mişcare noi abordări.

De exemplu, ca o alternativă la investiţia în monopolurile platformă favorizate de cei mai mulţi investitori de astăzi, Fred Wilson a investit în Sidecar, rivalul Über, care, susţine el, „a construit o adevărată piaţă deschisă pentru partajarea curselor”. 31 Sidecar nu oferă confortul extrem de tip Über şi nu este orientat cu adevărat spre o eficienţă crescută a călătoriilor de afaceri. Este mai mult o aplicaţie de partajare a curselor peer-to-peer, prin care, de obicei, pasagerii rezervă cursele în avans. Aplicaţia le permite pasagerilor să ia legătura cu şoferii şi, apoi, dispare din calea acestora, accentuând aceste conexiuni de la om la om în faţa primatului propriei platforme. Spre deosebire de modul centralizat de stabilire

a preţurilor şi de presiune oportunistă folosit de Über, 32 Sidecar solicită conducătorilor auto să stabilească preţul prin negociere cu şoferii în cadrul aplicaţiei. Sidecar facilitează o piaţă liberă şi descentralizată.

Aplicaţia a fost configurată pentru a transcende înclinaţiile tradiţionale ale corporaţiilor împotriva conexiunilor umane din lumea reală. Este mai mult un program social de partajare a curselor şi nu un serviciu de taximetrie nereglementat din zona cenuşie, aşa că nu concurează frontal cu şoferii atestaţi cu normă întreagă. Über câştigă cu siguranţă într-o lume mereu activă, unde mobilitatea este cheia succesului. Sidecar câştigă într-o lume ceva mai lentă, unde pasagerii îşi planifică timpul dinainte, permiţându-şi luxul de a fi atenţi cu preţul, şoferul şi facilităţile oferite. Gândiţi-vă la drumul săptămânal pe care bunica îl făcea la coafor sau la magazinul alimentar. Ar putea găsi chiar un şofer pe placul ei pe care să-l folosească în mod regulat. Ţesătura de conexiuni locale începe să se afirme. La rândul lor, şoferii part-time se vor baza mai puţin pe platformă pentru a-şi asigura veniturile şi, prin urmare, este mai puţin probabil să accepte o sumă mică pentru serviciile lor.

Într-un anumit fel, aceste aplicaţii sunt fiecare configurate conform viziunilor lor despre lume. În cazul Über, este o lume condusă de corporaţii, unde viteza şi comoditatea dau la o parte socializarea şi planificarea. Exploatează monopolul platformă pentru a extrage valoare de la utilizatorii săi, în timp ce Sidecar încearcă să ajute utilizatorii să creeze şi să schimbe valoarea într-un mod nou. Comentariile şi alte aspect legate de serviciul Über au o valoare mai mare pentru noi într-un peisaj anonim, unde depindem de aceste informaţii pentru a emite judecăţi despre alţii. Sidecar depinde mai mult de faptul că utilizatorii săi îşi descoperă şoferi preferaţi, se angajează în repetarea comenzilor şi stabilesc orare regulate.

În cel mai rău caz, aplicaţiile construite în mod conştient pentru a promova potenţialul conjunctiv al

internetului i-ar putea debusola pe perturbatori. Aşa cum explică Wilson, „Credem că este mai probabil ca [o] adevărată piaţă între egali să facă serviciul Über să fie mai onest, decât flotila moştenită de limuzine şi taxiuri, care se luptă chiar acum pentru supravieţuire cu Über”. 33 Pentru moment, aceste alternative de tip peer-to-peer sunt limitate la scenariile locale, cum ar fi găsirea unui transport până la slujbă sau a unei baby-sitter pentru copii. Acestea sunt locuri în care elementele regionale şi umane încă oferă un avantaj competitiv.

Cu toate acestea, în acest joc al capitalului de risc, Über câştigă în mod clar. Sidecar a acumulat aproximativ 20 de milioane de dolari, în timp ce Über are o valoare de aproape 20 de miliarde de dolari. Soluţiile mai mari, centralizate, oferite de corporaţii care au strategii tradiţionale, extractive şi monopoliste sunt mai atractive pentru investitori, care, la rândul lor, pariază pe acele rezultate în care câştigătorul ia totul.

Companiile, însă, care pot deveni profitabile pe baza veniturilor din lumea reală şi, apoi, plătesc acele dividende angajaţilor şi celorlalţi acţionari pot fi chiar într-o poziţie mult mai uşor de apărat, pentru că progresează. Pentru aceştia, dezvoltarea nu este o cerinţă, ci un efect secundar fericit al bunelor afaceri pe care le fac. Devenind mai mare, i-ar putea face pe proprietarii afacerilor ceva mai bogaţi, dar, în majoritatea cazurilor, asta înseamnă că mai mulţi oameni vor fi în măsură să participe la crearea de valoare. Câştigurile nu se acumulează în acţiuni, ci sunt distribuite în salarii, dividende şi servicii.

Următorul val de afaceri digitale poate arăta mai mult ca Sidecar decât ca Über. Având în vedere limitele pieţei de a oferi mai mult capital pentru clasa investitorilor, s-ar putea *să trebuiască* să arate aşa. În loc de a lupta pentru platforma-monopol care este oglinda monopolurilor înregistrate ale celor mai timpurii corporaţii, aceste companii digitale mai distributive privesc spre arhitectura peer-to-peer a reţelelor digitale

pentru inspiraţie. Ele obţin în final modele mai puţin dependente de constituirea şi impunerea de monopoluri şi mai puţin grevate de imperativul creşterii. În aproape fiecare sector, de la sănătate până la îmbrăcăminte şi imprimare 3D, alternativele distributive contestă platformele-monopol.

Luaţi ca exemplu educaţia. Cea mai importantă platformă digitală pentru managementul clasei este denumită Blackboard. Cu peste 17.000 de şcoli sub contract, este pe cale de a deveni platforma-monopol a acestui sector şi deja valorează câteva miliarde de dolari în capital privat.34

Sistemul Blackboard rulează ca un server mare, centralizat, care controlează cine are acces şi la ce are acces. Este un magazin cu o oprire pentru tot ce este asociat cu predarea şi învăţarea, de la e-mailuri de grup şi teme video până la notare. Totul se întâmplă prin intermediul platformei, ceea ce conferă Blackboard capacitatea de a prelua controlul asupra tot mai multor activităţi şcolare, pe măsură ce este utilizat. De exemplu, este uşor să trimiţi un e-mail unui student sau unei întregi clase prin Blackboard, dar imposibil de a găsi adresa de e-mail a unui student pentru a putea comunica prin orice alte mijloace. Cu cât Blackboard subsumează mai mult învăţământ şi administraţie, cu atât devin cu toţii mai dependenţi de el, cu atât decizia de a-l folosi devine mai reversibilă şi compania poate mai uşor să influenţeze şi să controleze modalităţile de a le oferi clienţilor produse sau servicii suplimentare şi mai scumpe. Menţionaţi numele Blackboard unui educator şi va porni instantaneu o tiradă în legătură cu capcanele platformelor centralizate. În adevăratul spirit al unei platforme monopol, compania a încercat să breveteze întregul concept de conectare a instrumentelor bazate pe web pentru a crea un sistem interconectat de management al cursurilor la nivelul unei universităţi35 şi a dat în judecată pe singura companie concurentă, pentru nerespectarea legii.

În contrast evident cu colonizarea Blackboard, de tipul „câştigătorul ia totul” din spaţiul educaţional, un startup finanţat de Fundaţia Knight, denumit Known36, încearcă să îndeplinească aceleaşi funcţii ale clasei fără nicio centralizare. Se modelează el însuşi după ce a devenit cunoscut ca „web deschis” – o serie de protocoale prin care oamenii, site-urile web şi aplicaţiile pot comunica direct. Cu mult înainte de Facebook, de exemplu, oamenii şi-au administrat propriile site-uri pe servere separate. Facebook aduce toate aceste pagini web împreună într-un singur loc, iar utilizatorii trebuie să renunţe la autoritatea asupra informaţiilor lor, proprietatea asupra datelor lor şi chiar şi la capacitatea de a ajunge la toată lumea, în propria lor reţea de prieteni (cu excepţia cazului în care plătesc o primă pentru a face acest lucru). Susţinătorii webului deschis caută să creeze servicii şi aplicaţii care să restabilească calitatea peer-to-peer a site-urilor web individuale. Îşi creează propriile platforme pe cât de „subţiri” posibil, astfel încât utilizatorii să poată păstra propriile date şi să-şi poată alimenta postările reciproc. Gândiţi-vă la acest lucru ca la un grupaj de veşti sau un e-mail, decât ca la un Facebook sau un site de ziar. Atunci când nu există niciun bazin central, există un impuls mai scăzut pentru platforma-monopol sau pentru a crea acea dependenţă absolută faţă de o singură entitate.

Proiectul Known este, de fapt, un set de componente cu surse deschise prin care profesorii şi studenţii se pot abona şi publica pe paginile web ale celorlalţi. Cadrele didactice pot crea pagini pentru clasele lor şi, apoi, pot oferi acces studenţilor înscrişi. Aceşti studenţi se abonează la paginile web în clasele în care sunt înscrişi şi primesc feed-uri corespunzătoare pe propriile lor pagini web. Known oferă spaţiu pe server pentru cei care doresc sau au nevoie de el, dar asta nu e în niciun fel obligatoriu. Produsul real aici nu este o platformă, ci un set de protocoale prin care toate aceste mici şi independente pagini web pot alimenta cu informaţii – teme, referate şi

aşa mai departe – pe fiecare. Jane scrie un referat, îl publică pe pagina ei privată şi, apoi, o „sindicalizează” către profesorul ei sau întreaga clasă, în funcţie de ceea ce vrea. Astfel, ceilalţi pot vedea, apoi, referatul pe propriile lor pagini web.

Deşi Known poate încasa o taxă pentru spaţiul pe server sau pentru o versiune complet acceptată a instrumentelor sale, întregul său sistem este o sursă deschisă, care rulează pe interfeţele pentru programare de aplicaţii deschise, sau API-uri, care permit oricui să includă aplicaţiile în propriile lor sisteme. Compania face bani pe baza taxelor plătite pentru ceea ce oferă utilizatorilor săi şi nu prin vânzarea de acţiuni către speculanţi. Fiind, totuşi, echivalentul unei companii de servicii, Known va face un profit proporţional cu numărul de oameni pe care îi deserveşte, dar niciodată nu va fi în măsură să justifice evaluările făcute în cazul unei platforme închise, cum este Blackboard. Pe de altă parte, atâta timp cât companiile ca Known nu vor accepta prea mult capital de risc, acestea nu vor trebui să justifice aceste tipuri de evaluări.

O companie scalabilă cu adevărat de succes în economia digitală nu poate fi aceea care poate creşte la infinit, ci aceea care poate prospera pe orice scară, mică sau mare. Cine învaţă să redimensioneze, în jos sau în sus, s-ar putea să deţină cheia longevităţii într-un moment ca acesta, când se pare că planul de joc corporativ original de creştere perpetuă şi-a atins limitele. Este mult mai uşor pentruo nouă companie digitală să pornească de la zero decât este pentru o mare corporaţie să pivoteze după o sută de ani de creştere cu obstinaţie.

Este timpul pentru compania Fortune 500 să acţioneze ca o trestie de apă în loc de un stejar puternic. Dar cum?

Întreprinderea cu sediu stabil

Asta e întrebarea pe care am primit-o de la directorii de companii în ultimii zece ani sau cam aşa ceva, şi este

principalul motiv pentru care am ales iniţial să scriu această carte: aceştia sunt gata să asculte. Nu mă sună să mă întrebe: „Ce trebuie să fac dacă nu mai pot să-mi dezvolt compania?”. De obicei, întrebarea vine după ce am susţinut un discurs despre economia digitală şi posibilităţile unei abordări mai sustenabile a acestei întreprinderi şi când unul dintre ei îmi spune să iau masa de prânz cu el sau se oferă să mă ducă cu maşina la hotel.

Vorbim despre tehnologie, natură şi viitor, dar invariabil – în timp ce ne luăm la revedere –, apar adevăratele întrebări. *Cum pot să fac trecerea de la o corporaţie înfiinţată după război, obsedată de creştere, la ceea ce am ajuns acum, de fapt*? *Şi cum să le dau această veste acţionarilor mei*?

Se simt mereu uşuraţi să afle că scăderea constantă a profitului în detrimentul valorii nete, pe care şi ei au resimţit-o, nu este problema lor secretă, ci un simptom pe scară largă al acestei perioade din istoria economică şi tehnologică. Singura întrebare persistentă ar fi dacă este pur şi simplu un ciclu care se repetă sau o provocare unică şi fără precedent pentru sistemul nostru economic operaţional.

Cu toate că ar fi ultimele care să vadă lucrurile în acest fel, chiar şi corporaţiile s-ar simţi mai bine dacă lucrurile s-ar întâmpla cu adevărat în mod diferit de această dată.

Potrivit economistului politic Carlota Pérez, care a efectuat cea mai cuprinzătoare analiză a modului în care toate economiile răspund la revoluţiile tehnologice, 37 noi am mai trecut prin aceasta şi înainte. Până în prezent, în fiecare caz al unei revoluţii tehnologice majore – fie că a fost vorba de motorul cu aburi, energia electrică, automobilul sau televizorul – am trecut prin aceleaşi cinci faze.

În prima fază, *maturitatea*, companiile puternice din timpul revoluţiei tehnologice anterioare plantează seminţele unei noi paradigme. Companiile electrice au

investit în primele companii de radio şi de televiziune; Xerox, o companie de echipamente de birou, a investit în cercetare pentru primele interfeţe de calculator personal; Kodak a dezvoltat primele camere digitale. Companiile folosesc capitalul lor pentru a investi în tehnologii şi industrii care, în cele din urmă, le vor înlocui. Faza următoare, numită *erupţie*, este saltul tehnologic în sine, care perturbă tehnologiile anterioare şi industria care s-a clădit în jurul lor. Automobilul perturbă comerţul cu cai, televizorul perturbă radioul, internetul perturbă televizorul şi aşa mai departe. Următoarea fază este *frenezia*, atunci când vom vedea formarea de bule speculative, creşterea şomajului şi începutul frământărilor. Este probabil faza în care ne aflăm astăzi, cu evaluarea absurdă a fiecărei noi platforme monopoliste, precum şi cu şomajul şi frământările pe care cei care au succes le generează: taximetriştii protestează împotriva serviciului Über, hotelierii se plâng de Airbnb, iar locuitorii din San Francisco aruncă cu pietre în autobuzele Google din cauza preţurilor umflate la chirii.

Apoi, apare bula bursei de valori. Pérez consideră că acesta este *punctul de cotitură*, când discrepanţa dintre câştigători şi perdanţi, sub aspectul bogăţiei, ajunge la o extremă, tulburările civile ating un vârf şi guvernul este forţat să acţioneze prin reglementări. De exemplu, fazele de erupţie şi frenezie ale epocii automobilelor şi aparatelor casnice produse în masă au dus la turbulenţii ani ’20 şi, în cele din urmă, la criza din 1929. Aşa că guvernul şi chiar şi industria, împotriva voinţei ei, au susţinut Noua Orientare şi statul social. Abia atunci a urmat o perioadă mai stabilă şi mai reglementată – o epocă de aur – când clasa de mijloc a beneficiat, de fapt, de tehnologiile industriale. Această perioadă, pe care Pérez o numeşte *sinergie*, deschide calea unei game largi de industrii, care susţin revoluţia tehnologică originală, dar într-un mod care să ofere acces cât mai multor oameni. Potrivit exemplelor lui Pérez, mersul cu maşina la şcoală a sprijinit adoptarea pe scară

largă a automobilelor, în timp ce noile industrii de import-export au demonstrat cât de benefice sunt canalele de legătură. Pe măsură ce astfel de industrii cresc şi se maturizează, ele formează baza pentru următoarea rundă de inovaţie tehnologică.

Cu toate acestea, în lipsa unei intervenţii guvernamentale şi a unor reglementări, iniţial, dureroase, aceste revoluţii nu ar fi depăşit punctul de cotitură spre o epocă de aur. Visul american impulsionat de industrie – de a avea un automobil şi o casă în suburbii – a fost făcut posibil de statul social. Legea pentru veteranii de război (GI Bill) a prevăzut nivelul ratelor pentru case şi asigurarea de şomaj, ceea ce le-a permis angajaţilor să poată plăti ipotecile la case şi ratele la maşini, chiar şi atunci când îşi căutau de lucru. În lipsa unor astfel de aranjamente privind asistenţa socială, maşinile ar fi revenit firmei de automobile şi casele ar fi fost confiscate ori de câte ori o fabricăâşi întrerupea producţia şi disponibiliza lucrătorii. Acest lucru ar fi paralizat industria de automobile şi construirea de locuinţe, care, pe atunci, formau, încă, o coloană vertebrală a economiei industriale americane.

Dar, am văzut deja o disparitate extremă a bogăţiei, precum şi două crize pe piaţa de valori – criza dot-com, din 2000 şi criza finanţelor digitale, din 2007 – şi niciun semn al unei mişcări populiste de amploare pentru mai multe reglementări sau pentru un stat social. O revoltă populară pentru o intervenţie guvernamentală pare puţin probabilă atunci când populiştii de azi, cum este mişcarea conservatoare Tea Party, consideră guvernul ca fiind cauza inechităţilor de care suferă şi nu cel care o poate corecta. Chiar şi o piaţă, controlată de guvern, a planurilor corporative de asigurare de sănătate este văzută de mulţi ca o formă de socialism, care omoară capitalismul. Între timp, populiştii progresivi (cum ar fi membrii mişcării Ocupaţi Wall Street) au început prin a cere reforma administraţiei şi au ajuns să se îngrijească, pur şi simplu,

singuri de problemele lor, printr-un efort susţinut de ajutor reciproc şi programe de răscumpărare a datoriilor. Mă tem că lucrurile ar trebui să devină şi mai rele, pentru ca populiştii de azi, de ambele părţi ale spectrului politic, să ceară o corecţie sub forma unei intervenţii guvernamentale. Şi, atunci, am avea nevoie de un Congres cu mult mai funcţional, pentru a pune în aplicare o reformă autentică.

În plus, chiar dacă am trecut de faza freneziei, nu există nicio mare oportunitate pentru o „sinergie" a unor noi afaceri auxiliare care să ne aştepte de cealaltă parte a crizei. Companiile tinere ale revoluţiei tehnologice de astăzi nu necesită atât de mulţi angajaţi sau industrii de sprijin precum cele din trecut. De aceea, situaţia noastră nu este atât de mult un caz de distrugere creatoare, cât unul de distrugere *distructivă*. Întreprinderile reale şi interacţiunile profitabile sunt distruse, iar în locul lor vine o corporaţie care nici măcar nu are un profit operaţional. Toţi banii – şi toată valoarea – sunt în acţiuni, iar noua companie este responsabilă pentru că generează mai puţină activitate economică totală decât înainte de apariţia sa. Acesta nu este un lucru cu totul rău – mai ales dacă nu vedem activitatea economică ca un obiectiv – dar este un lucru din ce în ce mai *adevărat*.

Sau, gândiţi-vă în acest fel: O industrie muzicală care, cândva, i-a sprijinit pe toţi, de la muzicieni şi compozitori până la ingineri de sunet, producători de discuri, distribuitori, ilustratori şi proprietari de magazin, este perturbată de MP3-uri şi câteva aplicaţii care permit oamenilor să le asculte. Iar aceste aplicaţii, de fapt, nu aduc bani. Cel mai adesea, ele sunt propuneri care merg în pierdere pentru toată lumea, cu excepţia investitorilor originali, care deja au pus în mişcare strategiile de ieşire. Amazon înlocuieşte mii de magazine fizice, precum şi toate industriile care le-au sprijinit – de la decoratorii de ferestre la producătorii de rafturi şi restaurantele în care clienţii îşi luau prânzul. Airbnb distruge mult mai multe locuri de

muncă, venituri şi planuri de asigurări de sănătate decât creează.

În loc să regândim inovaţiile erei industriale, le-am prelungit în „a 2-a eră a maşinii”, gândită de economiştii de la MIT. în loc să transcendăm valorile antiumane ale industrialismului, noi le-am digitizat.

	ARTIZANAL 1.000 – 1300	INDUSTRIAL 1300 – 1990	INDUSTRIALISM DIGITAL 1990 – 2015
Direcţie			
Scop	Subzistenţă	Creştere	Creştere exponenţială
Companie	Afacere de familie	Monopol/Corporaţie înregistrată	Platformă monopol (Amazon, Über)
Valută	Bani pe piaţă (comerţ de sprijin)	Monedă centrală (bănci de sprijin)	Instrumente derivative (datorie complementară)
Investiţie	Investiţii directe	Pieţe bursiere	Algoritmi
Producţie	Produse lucrate manual (manuscris)	Produse în masă (carte tipărită)	Replicabile (fişier)
Marketing	Faţă umană	Pictogramă de brand	Date mari (predicţie)
Comunicaţii	Contact personal	Mass-media	Aplicaţii
Ţară şi resurse	Proprietăţi parohiale	Colonizare	Privatizare
Salarizare	Plătit pentru valoare (meşteşugar)	Plătit pentru timp (angajat)	Neplătit/ prost plătit (Contractant independent)
Scară	Local	Naţional	Global

Optimizat pentru	Creare de valoare	Extragere de valoare	Distrugere de valoare

Unele dintre aceste exemple vor fi elucidate în capitolele următoare, dar ceea ce trebuie să fie deja clar este faptul că inovaţiile financiare şi de marketing pe care le asociem cu epoca digitală sunt mai puţin perturbări decât extinderi ale practicilor comerciale stabilite – noi modalităţi de exercitare a aceluiaşi corporatism vechi. Monopolul înregistrat al erei industriale se regăseşte în monopolurile platformă ca Über şi Amazon şi aşa mai departe. Chiar şi consecinţele nedorite, cum ar fi debandada produsă de algoritmi pe bursele de valori sau de unele companii cu tehnologii noi pe pieţele existente, îşi găsesc originile în aceste valori încorporate în sistemul nostru de operare industrial.

Din fericire, unele companii sunt în căutarea unei alte căi de ieşire. Fiecare şef care mă întreabă cum să depăşească acest imperativ de creştere este, de fapt, o altă persoană într-o poziţie de putere, dispusă să vadă ceea ce se întâmplă în jur şi să încerce ceva nou. Directorii generali sunt cei mai probabili candidaţi, la fel ca oricine altcineva, să furnizeze aici o intervenţie umană. La urma urmei, directorii generali sunt aceia care asistă în cel mai direct mod la felul în care principiile pieţei libere pe care se bazează afacerile lor sunt ele însele compromise în această frenezie. Revoluţiile tehnologice anterioare puteau fi înţelese ca o distrugere creatoare. Putea fi rău pentru afacerea existentă a unei persoane, dar cel puţin existau noi sectoare în care se putea reloca sau investi. Întotdeauna există undeva o piaţă puternică. Şi, ca să fim corecţi, în ciuda tendinţei de 70 de ani, de profitabilitate corporativă scăzută în comparaţie cu valoarea netă, 38 şi chiar şi în ciuda faptului că ne-am atins limitele ecologice ale planetei noastre, încă există câteva zone de creştere. Există sectoarele de o robusteţe morbidă, cum ar fi hardware-ul militar şi decontamirea chimică. Chiar

alăturate acestora sunt Big Pharma şi asigurarea medicală – industrii care cresc odată cu ameninţările catastrofale la adresa sănătăţii aduse de război, poluare şi stresul unei economii proaste. Totuşi, acestea sunt deja „zone aglomerate” şi constituie cu greu un refugiu sigur pentru întreaga Americă corporatistă.

Directorii de companii au încercat să se ascundă în spatele achiziţiilor, disponibilizărilor, externalizărilor şi reducerii valorii estimate sau nominale a activelor. Acum, cei mai inteligenţi dintre ei, totuşi, caută să fie cu un pas în faţa a ceea ce pare a fi o contracţie ireversibilă. Este o veste bună. În loc să aştepte ca guvernul să intervină, ei înşişi aleg să intervină. În plus, dacă această revoluţie tehnologică este atât de indisolubil legată de valorile fundamentale ale programului corporativ, oricum nu va da naştere unor noi oportunităţi de creştere sau de angajări. Se consumă exact peisajul pe care s-ar produce activitate corporativă suplimentară; în acelaşi timp, modelul corporatist extrem de centralizat este perturbat, iar, în unele cazuri, înlocuit cu potenţialele reţele locale şi digitale peer-to-peer mai distributive. Din orice parte te-ai uita la el, corporatismul tradiţional nu poate supravieţui pe termen nelimitat într-o economie digitală.

Deci, aici sunt câteva concepte şi strategii-cheie pentru a progresa. Fiecare dintre ele subminează cel puţin una dintre comenzile de bază originale ale corporatismului, dar sfârşește prin a deservi mai bine comunităţile unei corporaţii pe termen lung.

1. Depăşiţi ideea de creştere

Singura opţiune reală pentru corporaţiile care doresc să prospere în acest peisaj volatil şi care, în cele din urmă, se va contracta, este de a respinge comenzile de bază ale monopolurilor înregistrate pe care se bazează, începând chiar cu această creştere. În loc de a vedea o companie ca pe o entitate care trebuie încontinuu să arate că se dezvoltă, vedeţi-o ca pe o entitate ce trebuie încontinuu să genereze suficiente venituri pentru a-i plăti pe angajaţii

săi.

Dacă o creştere la infinit nu mai este posibilă şi nici chiar dorită, atunci trebuie deplasate punctele de interes departe de marele „câştig”, sub forma unui IPO, unei achiziţii sau ţinte de creştere. În schimb, concentraţi-vă pe atingerea unui echilibru mai durabil. Gândiţi nu în termeni de război, unde victoria totală este singura opţiune, ci mai degrabă ca pe o pace, unde obiectivul este de a găsi o cale pentru a putea merge mai departe. Atunci când o afacere este astfel condusă, nu mai este ca un joc de fotbal tradiţional, cu învingători şi învinşi, ci mai mult ca un joc de fantezie cu roluri distribuite sau o arcadă video, unde scopul este de a juca cât mai mult posibil. Totul trebuie să rămână viabil, de la consumatori şi angajaţi la peisajul în care muncim şi trăim.

Marile întreprinderi de familie au înţeles acest lucru de secole: angajaţi prietenii şi familia, investiţi în oameni ca şi cum destinele lor personale contează pentru voi şi gândiţi-vă afacerea mai puţin ca pe un mijloc de extracţie şi mai mult ca o moştenire durabilă. Nu puteţi să „schimbaţi” familia, aşa că de ce încercaţi să schimbaţi afacerea, comunitatea sau planeta? în mod interesant, în timp ce companiile cu structuri de proprietate mai dispersate au tendinţa de a se descurca un pic mai bine când economia este în ascensiune, cele conduse de familii sunt mult mai stabile şi mai profitabile în vremuri de recesiune. Acest lucru se datorează faptului că familiile tind să fie mai puţin speculative cu banii lor proprii şi mai reticente să rişte atunci când viitorul copiilor lor depinde de rezultatul deciziilor lor. Aşa cum explică preşedintele firmei italiene Riso Gallo, care produce orez încă din 1856, „Noi nu spunem că am primit compania de la părinţii noştri, ci că am împrumutat-o de la copiii noştri. Şi acest lucru este important. Ne gândim cum îi afectează pe urmaşii noştri. Noi nu gândim în sferturi, noi gândim în generaţii”. 39

Spre deosebire de directorii generali, care sunt

stimulaţi să se autodepăşească în fiecare trimestru, managerii unor afaceri familiale sunt cel mai mult preocupaţi să-şi crească şansele de supravieţuire şi să găsească posturi bune pentru rudele lor. Au puţine datorii, fac achiziţii mai puţine şi mai mici, au grijă mai mare de persoanele capabile şi pătrund pe pieţele externe cu mai multă răbdare şi mai organic. Ca urmare, potrivit unui studiu al *Harvard Business Review*, performanţele financiare medii pe termen lung ale întreprinderilor familiale sunt mai mari decât ale celor non-familiale cu mai mult de câteva puncte procentuale.40

Conducând o afacere cu regim staţionar înseamnă să lucrezi împotriva tendinţei extractive a corporaţiilor tradiţionale şi să cauţi, în schimb, investiţii şi reinvestiţii pe pieţele de care depinde compania respectivă. Clienţii, vecinii şi resursele contează la fel de mult ca şi depozitele în bani. De fapt, să acumulezi un cufăr de război devine un risc – o zonă moartă a unui capital irosit, care nu numai că scade profitul în detrimentul valorii nete, dar care îşi va pierde şi valoarea în faţa inflaţiei. Mai rău, extragerea valorii din piaţa proprie a unei companii împiedică această piaţă să furnizeze în continuare dividende de-a lungul timpului. Este ca un cămătar care îşi sugrumă datornicul; îi poate speria pe ceilalţi, dar asta nu aduce banii înapoi.

În schimb, urmăriţi să maximizaţi veniturile continue, profiturile stabile, forţa de muncă sănătoasă şi baza de clienţi mulţumiţi. La drept vorbind, directorii generali ar trebui să suspecteze obstacolele bruşte din afaceri şi să le perceapă ca pe traiectorii de creştere potenţial nesustenabile. Decât să construiască o fabrică nouă pentru a satisface o cerere în ascensiune rapidă, mai bine directorul executiv închiriază facilităţi temporare pentru a spori capacitatea, în timp ce testează sustenabilitatea pieţei. În loc să folosească un capriciu temporar ca pe o scuză pentru a „dezvolta compania”, directorul executiv îl va folosi ca pe un exerciţiu de rezilienţă şi scalare. Compania trebuie să fie tot la fel de pregătită pentru a

reveni la dimensiunea anterioară ca şi pentru a creşte şi mai mult – sau pentru a-şi lua câţiva parteneri.

Astfel, libertarienii darwinieni care sunt printre noi se simt obligaţi să respingă starea de echilibru ca fiind şi un afront la adresa naturii. Destul de adevărat, natura este extrem de competitivă, iar speciile continuă să se adapteze în timp. La nivel de evoluţie, dacă amâni, pierzi. Dar aceasta nu înseamnă că speciile trebuie să continue să crească, fie în mărime sau populaţie, pentru a rămâne competitive. Raportul dintre bufniţe şi şoareci într-o pădure se află la un nivel optim, benefic pentru ambele specii. În cazul în care bufniţele au prea mult succes, acestea rămân fără mâncare. De asemenea, unei forme de viaţă individuală îi este permis să atingă „o dezvoltare completă”. Creşterea face parte din copilăria unui individ, nu din faza sa de adult. O lume în care orice este necesar pentru a menţine creşterea, cu scopul de a rămâne în viaţă, nu are niciun sens.

Din contră, trebuie să gândim afacerile mai mult în stilul ecosistemelor, cum ar fi un recif de corali. Speciile pot prolifera în continuare şi adopta noi abordări – pot evolua – dar ele fac acest lucru într-o matrice mult mai stabilă. În acelaşi fel, o afacere cu un regim stabil, steady-state, poate progresa în continuare. Are încă componentele de cercetare şi dezvoltare, dar este motivată de necesitatea de a servi mai bine şi mai eficient, nu să alimenteze o ţintă de dezvoltare impusă artificial. Echivalenţa dintre creştere şi progres nu este numai artificială şi neproductivă, ci şi nesustenabilă într-o piaţă care se contractă şi pe o planetă cu resurse limitate.

În 2014, Toyota Motor Corporation a dat deoparte, în mod public, un an de creştere record şi o mărire de 10 miliarde de dolari a profitului operaţional, deoarece a considerat că o expansiune necontrolată este un risc mai mare decât o creştere lentă sau chiar negativă. „Dacă vom face planuri bazate pe ritmul de creştere pe care l-am avut în ultimii câţiva ani, lucrurile nu se vor termina bine”, a

declarat un director executiv pentru Reuters.41 Preşedintele companiei Toyota, Akio Toyoda, a mers şi mai departe, dând vina pe expansiunea agresivă a companiei pentru cele două costisitoare rechemări la fabrică (ei bine, maşinile accelerau singure) şi vulnerabilitatea acesteia în faţa crizei economice din ultimul deceniu. În timp ce concurentul său, Volkswagen, continuă să urmărească obiective agresive de creştere (zece milioane de automobile pe an, până în 2018), Toyoda rămâne calmă. „În cazul în care un copac creşte brusc foarte repede", explică el, „inelele trunchiului vor fi instabile, iar copacul va fi slab". 42

2. Folosiţi o abordare hibridă

Chiar şi managerii generali ai companiilor care ar dori să conteste imperativul de creştere nu pot priva corporaţiile nici cu un cent fără să nu-i înfurie pe acţionari sau să încalce responsabilităţile lor fiduciare, în conformitate cu constituţiile lor corporative. Totuşi, ei pot începe să testeze noi strategii sustenabile pentru a crea un peisaj mai distribuitiv, alocându-le resurse limitate, în timp ce încă îşi conduc principalele lor afaceri în maniera veche, extractivă. Astfel de abordări hibride dau întreprinderilor posibilitatea de a simţi că îşi protejează, într-un fel, pariurile făcute cu privire la viitorul economiei digitale.

De exemplu, un comportament corporativ înrădăcinat, care s-ar putea dovedi autodistructiv într-un climat digital, este secretomania. Uneori secretomania eşuează din cauza unor factori digitali expliciţi. Astfel, software-ul pentru securitatea proprietăţii folosit de corporaţii şi bănci, se dovedeşte a fi mai puţin sigur pe termen lung decât soluţiile open-source. De ce? Pentru că software-ul dezvoltat în secret este construit şi testat de mai puţini oameni, în mai puţine scenarii. Software-ul open-source beneficiază de aportul sutelor sau chiar miilor de dezvoltatori, care îl testează din toate direcţiile imaginabile. Deschiderea sa nu este o slăbiciune, ci o

putere. Dacă impenetrabilitatea unui firewall se bazează pe faptul că modul său de funcţionare este un secret, nu este deloc un firewall; este o breşă de securitate în aşteptare.

Noi putem generaliza acest principiu şi pentru mediul de afaceri mult mai mare în epoca digitală. Astăzi, partajarea şi colaborarea deschisă se dovedesc a fi strategii corporative pe termen lung mult mai bune decât sechestrarea cercetării şi dezvoltării. Ascunderea formulelor secrete sugerează publicului – şi investitorilor – că firma depinde de inovaţiile din trecut şi se teme că nu va continua să dezvolte idei noi şi în viitor. Cele mai bune zile ale sale au rămas în trecut, iar acum tot ce poate face compania este să joace în apărare. Prin contrast, o companie încrezătoare împărtăşeşte progresele sale în speranţa de a încorpora opiniile celorlalţi, întâmpină contribuţiile din exterior. Persoanele cu idei măreţe pot fi angajate. Firmele care pot identifica domenii perfectibile pot deveni parteneri noi. În orice caz, o asemenea deschidere demonstrează competenţa unei companii, forţa sa de lider şi angajamentul faţă de cultura pe care ar trebui să o servească. Realizarea unui lucru mai bun este mult mai importantă decât cine este creditat pentru acel lucru.

Dar o companie nu se poate deschide cu totul, dintr-odată, în special atunci când acţionarii şi ceilalţi cred că cel mai valoros capital îl reprezintă soluţiile asupra cărora are dreptul de proprietate. De aceea, unele companii consacrate dezvoltă practici cvasideschise pentru a lega cercetarea şi dezvoltarea interne de tehnologii externe, de universităţi şi, da, chiar şi de alte corporaţii.

De exemplu, Procter & Gambie a lansat în 2004 programul „Conectaţi-vă + dezvoltaţi” 43, cu scopul de a produce 50 la sută din volumul total de cercetare şi dezvoltare a companiei prin inovare colaborativă.44 Această iniţiativă le deschide celor din afară o cale uşoară spre parteneriat: P & G mediatizează obiectivele de

inovare online şi solicită în mod deschis soluţii de la oricine, mare sau mic, care vrea să colaboreze. Programul „Conectaţi-vă + dezvoltaţi” menţine o listă de „lucruri necesare” pe site-ul său, în care specificaţiile detaliate ale proiectului sunt vizibile pentru oricine are o conexiune la internet. În mod evident, compania nu pare aproape deloc jenată să ceară ajutor din exterior; dimpotrivă, îşi arată disponibilitatea de a intra într-o relaţie cu persoane din afară ca parteneri pentru rezolvarea problemelor, ca o demonstraţie de încredere.45

De-a lungul ultimului deceniu, abordarea deschisă a dat roade. Cel mai faimos câştig al programului C + D de până acum a fost *Mr. Clean Magic Eraser*, efectiv un bloc de spumă din melamină – un polimer inventat de compania chimică germană BASF. Iniţial denumită Basotect, spuma era destinată utilizării ca izolator fonic, iar, mai târziu, ca izolaţie pentru automobile. Dar, când experţii tehnologi de la P & G au descoperit că spuma funcţiona, de asemenea, şi ca un burete de curăţare, s-au aliat cu BASF. Cele două companii au ambalat rapid spuma exact cum este acum, sub brandul *Mr. Clean Magic Eraser*, pe care au lansat-o în anul 2003.46 P & G şi BASF şi-au adunat echipele de cercetare şi dezvoltare pentru a continua să lucreze la următorul produs, numit *Magic Eraser Duo*, pe care l-au lansat în anul 2004.47

De asemenea, atunci când P & G a încercat să creeze un odorizant de lungă durată, sub marca sa Febreze, s-a aliat cu Zobele, o firmă iltaliană cu numai cinci mii de angajaţi şi cu o expertiză extinsă, de nişă, în privinţa particularităţilor fabricării de odorizante. P & G a dezvoltat un concept câştigător pentru un odorizant cu eliberare lentă, care nu avea nevoie de energie electrică. De asemenea, compania avea lanţurile de aprovizionare şi distribuţie pentru a comercializa inovaţia pe scară largă, dar îi lipsea expertiza pentru a o produce efectiv. Lucrând cu Zobele, P & G a produs ceva cu totul nou, inventând un odorizant automat, fără consum de energie, numit Febreze

Set & Refresh. Produsul a ieşit pe piaţă cu doi ani înainte de termen, iar parteneriatul continuă până în ziua de astăzi.48

În ambele cazuri, companiile partenere au găsit aplicaţii noi pentru capacităţile lor inginereşti, câştigând, în acelaşi timp, accesul la forţa considerabilă a mărcii şi marketingului firmei Procter & Gambie. P & G, la rândul său, a economisit ani de cercetare şi milioane de dolari în cheltuieli de dezvoltare, prin atragerea de experţi externi din firme de consultanţă din industria chimică. În loc să achiziţioneze companii externe, pentru a le monopoliza domeniul cercetării, P & G a căutat să se alieze cu aceste companii şi să stabilească relaţii pe termen lung. Ca o naţiune care descoperă teoria avantajului comparativ, P & G a procedat mai bine tranzacţionând marca şi expertiza sa în distribuţie pentru abilităţile speciale ale acestor companii. Permiţându-le să îşi păstreze independenţa, P & G le permite şi să păstreze propriile lor culturi inovatoare – care pot fi folosite din nou, în viitor.

Folosind cu abilitate această strategie, P & G evită atât să rişte cât şi să-i înfurie pe acţionari. Acest lucru nu înseamnă abandonarea completă şi bruscă a tacticii sale corporative de tip extractiv şi competitiv, ci, pur şi simplu, „experimentează” în stilul dezvoltării de tip open-source din incontestabilul nostru peisaj digital. Compania dedică doar o parte a eforturilor sale de cercetare şi dezvoltare proceselor experimentale şi ingenioase, în timp ce păstrează restul în siguranţă, în sfera practicilor tradiţionale corporative închise.

Încapsularea metodologiilor moştenite şi, în acelaşi timp, încurajarea participării la abordări tot mai noi se numeşte „transformare duală”. Aşa cum recomandă *Harvard Business Review*, inovarea proceselor instituţionale poate dura ani de zile până ce produce beneficii. În cazul în care o companie consacrată se dedică în întregime economiei digitale emergente şi metodologiilor sale peer-to-peer mai deschise, „atunci va

îndepărta orice avantaj pe care încă îl are”. CEO-ul său riscă, de asemenea, o revoltă a acţionarilor sau chiar o acţiune civilă. Pentru a inova în condiţii de siguranţă, companiile ar trebui să repoziţioneze cu precauţie afacerile principale în timp ce creează „o afacere separată, disruptivă, menită să dezvolte inovaţiile care vor deveni sursa de dezvoltare în viitor”. 49

Strategiile hibride pot oferi, de asemenea, companiilor mai mari o modalitate de a face faţă perioadelor mai slabe sau chiar de contracţie a veniturilor. În loc de a vinde active şi de a face acest lucru sub presiune, în timpul unei recesiuni, companiile îşi pot reorienta facilităţile nefolosite exact către forţele pentru care au cheltuit atâta. În acest fel se extind capabilităţile, se dezvoltă şi alte competenţe în noul peisaj, se face publicitate pentru acele competenţe, sunt atrase noi categorii de angajaţi şi se generează o atmosferă de bunăvoinţă. În loc de a rezista, pur şi simplu, acestor efecte perturbatoare, compania hibrid le primeşte, impunându-şi, în acelaşi timp, o amprentă reală, deşi limitată, astfel încât acea perturbare să devină noul normal în viitor.

Cum ar arăta unele dintre aceste strategii, dacă ar fi puse în mişcare?

Să luăm în considerare lanţurile de supermarketuri, care sunt din ce în ce mai ameninţate de agricultura sprijinită de comunitate (CSA), cu parteneriatul local între fermieri şi consumarori, şi de nemulţumirea tot mai mare faţă de Big Agra. Răspunsul corporatist tradiţional la acest paradox este Whole Foods: o companie mare, tranzacţionată public, care încearcă să ofere consumatorilor produse ecologice la scară mare. Problema este că „certificate organic” – o denumire în sine coruptă de influenţa agriculturii corporative asupra Departamentului (Ministerului) Agriculturii – rareori înseamnă produse alimentare de la ferme mici sau locale. Şase mari ferme din California produc, în mod official,

marea majoritate a produselor ecologice.50 în ciuda posterelor mari din toate magazinele prezentând fermieri locali, produsele alimentare cultivate local sunt greu de găsit în rafturile magazinelor Whole Foods. Asta pentru că nu are sens pentru o companie de dimensiunea sa să sacrifice eficienţa de masă pentru a se plia unor puncte mărunte de aprovizionare şi distribuţie locale. Whole Foods nu este deloc o strategie hibrid, ci un răspuns industrial la o nouă tendinţă de consum.

Supermarketurile obişnuite ar putea fi, de fapt, într-o poziţie mai bună de a adopta o strategie hibrid faţă de agricultura locală. În loc de a vedea ascensiunea CSA şi a comunităţilor care sprijină pieţele fermierilor ca pe nişte concurenţi, ar putea să şi le apropie ca parteneri. Dacă un supermarket ar încuraja sau chiar ar furniza spaţiu pentru o piaţă de weekend a fermierilor, ar putea compensa veniturile pierdute din vânzarea acelor produse cu comercializarea de condimente şi produse uscate – ambele cu adaosuri mai mari şi cu mai puţină risipă decât produsele proaspete. În ceea ce priveşte specializarea, supermarketurile sunt mai bune când distribuie mărfuri ambalate, venite de la distanţe mari, în timp ce CSA şi fermierii locali sunt mai buni pentru prospeţimea produselor de la fermă.

Supermarketurile sunt, de asemenea, mai bune la gestionarea banilor, asigurarea energiei electrice, parcare, asigurări şi o serie de alte lucruri pentru care vânzătorii şi consumatorii sunt dispuşi să plătească. Nu există niciun motiv pentru care fermierii să nu plătească pentru spaţiul la stand, în acelaşi mod în care îl fac la o piaţă municipală. În acelaşi timp, produsele vândute până la sfârşitul zilei ar putea fi depozitate în frigiderele supermarketului sau chiar vândute en-gros supermarketului pentru ca acesta să le vândă în cursul săptămânii viitoare. Atunci când agricultura locală, comercializată într-un stil peer-to-peer, va ajunge să înlocuiască o porţiune semnificativă a industriei de produse şi carne, un astfel de supermarket va

fi mai bine poziţionat pentru a prospera – fără a fi nevoie să fi renunţat, între timp, la activitatea sa de bază.

Chiar şi un magazin cum ar fi Walmart poate merge împotriva propriei politici corporatiste de pârjolire a pământului, venind în întâmpinarea nevoii tot mai mari de pieţe locale de tip peer-to-peer. Oricum, nu este o strategie bună pe termen lung să importi mărfuri ieftine din China şi să le vinzi americanilor din clasa de mijloc – nu atunci când clasa de mijloc a Americii se afundă în sărăcie şi chinezii devin ei înşişi o clasă de mijloc. Acesta este un arbitraj care şi-a epuizat cursul, aşa cum chiar cifrele companiei indică din ce în ce mai clar, în fiecare trimestru. Dacă reînvierea clasei de mijloc în America va depinde în mare măsură de activitatea economică mai puţin extractivă şi mai laterală, o companie cum este Walmart îşi poate asigura propria prosperitate găsind o modalitate de a participa.

În loc să reziste viitorului cu tactici tot mai agresive, Walmart trebuie să accepte contracţia iminentă a bazei sale de clienţi. Acest lucru nu înseamnă închiderea magazinului sau vânzarea sub presiune a bunurilor imobiliare; ci utilizarea cu un alt scop a cel puţin unei părţi din activele şi expertizei sale în noul mediu. Compania ar putea încerca să sprijine creşterea pieţei digitale peer-to-peer, cum ar fi Etsy, prin a crea companii similare din lumea reală. Spaţiile de vânzare ar putea deveni un hibrid de meşteșuguri şi buticuri locale, alături de ofertele proprii Walmart, toate trecute prin sistemele proprii de verificare şi inventar. Articolele populare, produse la nivel local, într-o singură locaţie, ar putea fi identificate rapid şi, apoi, comandate, pentru a fi distribuite pe pieţele cele mai propice, folosind sistemul de transport şi ambalare, precum şi reţelele sale de magazine conectate la nivel global. În loc de a extrage pur şi simplu bani gheaţă de la comunităţi, s-ar pune în poziţia de a încuraja întreprinderile locale, precum şi activitatea de tip peer-to-peer între comunităţile care, altfel, nu ar putea ajunge cu

uşurinţă una la cealaltă. Compania ar putea mobiliza o parte dintre imobilele sale, expertiza, şi logistica sa pentru a putea participa în această economie, care, oricum, ar putea să o înlocuiască pur şi simplu.

Când am împărtăşit această abordare cu cercetătorii de la Forumul Economic Mondial, ei au argumentat că o companie ca Walmart nu poate funcţiona în acest fel fără a încălca statutul său corporatist şi a risca procesele acţionarilor. Destul de adevărat; dar faptul că, dacă i-ar îmbogăţi şi pe alţii, s-ar putea să nu fie în concordanţă cu codul corporativ tradiţional, totuşi, ar putea fi o mai bună strategie de lungă durată spre prosperitate decât distrugerea economică. Într-un peisaj post-dezvoltare, care se contractă, poate că cea mai bună opţiune este să ai clienţi şi furnizori viabili. Sprijinind dezvoltarea economică locală, Walmart ar susţine pieţele de care aceasta depinde pentru afacerile sale cu amănuntul. Sau, în termenii pe care i-ar înţelege acţionarii, banii ar veni înapoi.

Acestea sunt, în mare, principiile care sunt deja îmbrăţişate, deşi un pic mai puţin dramatic, de un etos corporatist relativ nou, numit „capitalism inclusiv”. Conceput de un grup de lucru, inclusiv de CEO-ul E.L. Rothschild, Lady Lynn Forester de Rothschild, mişcarea privind capitalismul inclusiv caută să corecteze dislocările cauzate de capitalismul corporativ tradiţional, în special în ultimii treizeci de ani. Grupul de iniţiativă organizează conferinţe şi publică lucrări care încurajează corporaţiile să efectueze cel puţin o parte dintre activităţile lor de afaceri într-un mod menit să promoveze dezvoltarea economică şi socială.

Unul dintre principiile sale este faptul că marile corporaţii ar trebui să încerce să atribuie contracte şi să achiziţioneze mărfuri de la cât mai multe întreprinderi mici şi locale, în scopul de a alimenta economia locală şi de a realiza un circuit de jos în sus. Spre deosebire de transferurile în bani către mega-conglomeratele similare, achiziţiile de la întreprinderile mici şi mijlocii au tendinţa

de a pune mai mulţi bani în circulaţie. Numerarul ajunge astfel să fie injectat în afacerile care operează mai aproape de sol, unde o parte mai mare a veniturilor se duce în salarii şi taxe locale.

Corporaţiile pot face extraordinar de mult bine lumii şi chiar şi lor, oferindu-şi asigurarea de care au nevoie adoptând o abordare hibridă, care să aducă recompense. Hewlett-Packard din Marea Britanie, de exemplu, a oferit, în 2011, contracte la peste şase sute de întreprinderi mici şi mijlocii (IMM-uri), alocând, în mod intenţionat, aproximativ 10 la sută din bugetul său de aprovizionare acestor comercianţi mai mici. Prin acest gest, HP contracarează efectele perverse ale eficienţei corporative de tip „câştigătorul care ia totul" din era digitală.51 Mai mult decât atât, folosind capacitatea egală şi opusă a tehnologiei digitale de a produce mai multe rezultate distribuite, în martie 2012, IBM a ajutat la lansarea Supplier Connection, o piaţă online, ce conectează furnizorii mici de marile corporaţii care doresc să meargă pe urmele HP. Peste 150 de miliarde dolari au trecut anual prin această reţea de la începuturile sale.52

Este echivalentul unui pescar, care aruncă peştii mai mici, pentru a popula lacul de care depinde, sau a unui fermier, care asigură rotaţia unei recolte profitabile cu una care reface stratul superior. Întreprinderile inteligente ştiu cum să nu distrugă comunităţile de care depind.

3. Schimbaţi mentalitatea acţionarilor

Inspirat de iniţiativa capitalismului inclusiv, conglomeratul Unilever, care se ocupă de branduri cum ar fi Lipton, Dove şi Hellmaris, a eliminat rapoartele de venituri trimestriale, pentru a se concentra pe promovarea intereselor sociale şi de sustenabilitate, care trebuie abordate dacă se vrea să existe o piaţă de consum în viitor.53 în mod evident, Unilever încă este obligat prin statut să asigure profit, dar, cel puţin, şi-a alocat mai mult spaţiu ca să se angajeze în activităţi care s-ar putea să nu fie imediat recunoscute ca profitabile.

Cele mai multe corporaţii încă nu au curajul să-i urmeze exemplul – nici măcar pentru iniţiative care au sens în afaceri. Conform unui studiu realizat în 2013 de McKinsey, mai mult de jumătate dintre directorii de companii ar ocoli un proiect viabil, „dacă ar face compania să rateze chiar şi în mod marginal targetul veniturilor trimestriale”. 54 Aceştia sunt atât de speriaţi de acţionarii lor, încât renunţă chiar şi la ceea ce ei cred că ar fi în interesul pe termen lung pentru profitabilitatea companiei. În numele dependenţei acţionarilor faţă de creştere cu orice preţ, ei nu sacrifică priorităţi progresiste, ecologice sau spirituale, ci priorităţi de *afaceri*.

Într-o economie în care profitul corporativ asupra valorii nete este în scădere, acţionarii nu mai pot considera preţul acţiunilor drept singurul criteriu de succes. Dacă o companie nu se poate dezvolta fără să se canibalizeze, atunci trebuie să renunţe la dezvoltare, dacă vrea să supravieţuiască pe termen lung. Asta înseamnă că acţiunile sale pur şi simplu nu vor urca până la următoarea perioadă de creştere, dacă se va întâmpla asta vreodată. Vestea bună este că nu trebuie să facă acest lucru. O companie care nu se dezvoltă poate fi extrem de prosperă şi poate asigura acţionarilor săi marea majoritate a acestei prosperităţi. Numai că s-ar putea să vină sub forma preţului crescut al acţiunilor, ceea ce este singurul criteriu pe care cei mai mulţi acţionari îl înţeleg. De aceea, acţionarii trebuie să fie pregătiţi pentru a valoriza şi alte criterii sau să fie înlocuiţi de oameni care ştiu să facă acest lucru.

Alternativa cea mai uşoară de a-i face fericiţi pe acţionari este să-i plătiţi. Dividendele – o plată trimestrială către acţionari – obişnuiau să fie considerate un lucru bun. Un investitor cumpăra acţiuni în speranţa unei creşteri pe termen lung, dar, mai ales, contând pe participarea la generarea de bogăţie pentru companie. În piaţa noastră actuală, obsedată de dezvoltare, dividendele sunt înţelese ca un semn de slăbiciune. Nu poate compania să

investească banii aceia ca să producă? Firmele care se angajează în plăţi regulate deosebit de mari către acţionari se numesc „capcane de dividende”, deoarece investitorii se tem că dividendele mari prevestesc o creştere mai lentă şi o scădere a preţului acţiunilor.

Am putea numi mai bine acţiunile fără dividende „capcane de creştere”. În cazul în care o companie depinde în întregime de creşterea de la un trimestru la altul, cu scopul de a oferi valoare acţionarilor săi, atunci este într-o poziţie mult mai precară – în special într-o economie care se contractă – decât o companie care a reuşit să obţină o prosperitate sustenabilă. Un lucru este să crească, iar altul să fie dependentă de creştere, pentru a plăti datoriile şi a genera valoare acţionariatului. Sau, mai rău, pentru a promite, pur şi simplu, că veniturile reale vor veni la un moment dat, în viitor.

Accentul disproporţionat pe preţul acţiunilor este amplificat şi mai mult de bursele noastre de valori, din ce în ce mai digitale. Algoritmii pot tranzacţiona numai schimbările survenite în preţurile acţiunilor. Aceştia depind de volatilitate, nu de încasările consistente. Pentru un algoritm, o piaţă de valori stabilă este una fără profit. Şi, oricum, un program de tranzacţionare, de mare viteză şi înaltă frecvenţă, nu rămâne niciodată în acelaşi loc atât de mult încât să-şi colecteze dividendele.

În loc de a alimenta această mentalitate, care gândeşte pe termen ultrascurt şi este împotriva prosperităţii, directorii generali ai companiilor sustenabile trebuie să comunice sincer cu acţionarii lor cu privire la perspectivele firmei – şi la virtuţile de a se agăţa de acţiuni. Dividendele şi stabilitatea încasărilor ar trebui să înlocuiască preţul acţiunilor, ca măsură a valorii companiei de-a lungul timpului. Acţiunile comune seamănă mai mult cu ceea ce este cunoscut drept acţiuni „preferate”, care sunt, de obicei, deţinute de investitori instituţionali şi fonduri de pensii. Acţiunile preferate nu cresc atât de mult când o bursă este în favoarea acestora, dar, în schimb,

oferă randamente constante investitorilor. Este mai puţin să deţii o acţiune dintr-un pachet decât, ei bine, să deţii o companie.

Sublinierea câştigurilor în comparaţie cu preţul acţiunilor ajută, de asemenea, o companie să se desprindă de propriul său impact distructiv asupra economiei mai mari. Spre deosebire de preţurile acţiunilor, care rămân prinse în capital, dividendele vin sub formă de bani. Sigur, acestea pot fi reinvestite în mai multe acţiuni, dar pot fi şi cheltuite. În cazul în care o populaţie de acţionari nu poate fi convinsă să accepte prosperitatea în locul dezvoltării, atunci trebuie să fie înlocuită. Acest lucru nu este atât de uşor. Cu cât sunt mai mulţi oameni care doresc să-şi vândă acţiunile, cu atât mai mult vor scădea preţurile, iar atunci procesele de clasă încep să apară. O alternativă mai bună ar fi ca să răscumpăraţi acţiunile şi să ocoliţi cu totul bursa de valori.

Când companiile devin private – chiar şi temporar –, acestea pot activa butonul de resetare. Ele pot evita obsesiile acţionarilor, cum ar fi ţintele de creştere, şi se pot concentra pe termen lung şi pe crearea de valoare reală în locul preţului acţiunilor la închiderea zilei. Până nu demult, privatizarea a fost folosită, mai ales, ca formă de jujitsu financiar. O firmă cu capital privat cumpără o firmă în dificultate sau subevaluată, foloseşte relaţiile sale bancare pentru a restructura datoria companiei şi, apoi, o repune pe piaţă pentru un profit substanţial. Este ceea ce s-a întâmplat atunci când Blackstone Group a achiziţionat lanţul hotelier Hilton în anul 2007, pentru 47, 50 de dolari pe acţiune, o primă de 32 la sută faţă de evaluarea publică la închiderea bursei.55 Şapte ani mai târziu, Blackstone a listat încă o dată lanţul hotelier Hilton, cu un IPO (ofertă publică iniţială) care i-a adus un profit net de 10 miliarde de dolari – în cea mai mare parte provenind din manevre complicate pe impozite şi datorii.56 Chiar şi aşa, mulţi observatori au considerat că investiţia a avut o rentabilitate dezamăgitoare.57

Dar răscumpărarea unei companii de la acţionari poate da unui director executiv, unui fondator sau unor angajaţi o şansă pentru a suspenda dezvoltarea şi pentru a se concentra pe lucruri mai importante. Aceasta este abordarea lui Michael Dell, poate cea mai cunoscută dintre toate. Când compania creştea între anii 1980 şi 1990, acţionarii au fost mai mult decât fericiţi. Însă Dell s-a confruntat cu un declin, pentru că piaţa computerelor era perturbată de apariţia tabletelor, iar piaţa serverelor depăşită de serviciile cloud. Problemele companiei au fost agravate de faptul că se extinsese exagerat şi era obsedată de creşterea de tip corporativ, precum şi de concentrarea sa mioapă pe costurile de aprovizionare şi cheltuielile marginale în detrimentul inovaţiei produselor.58 Michael Dell a căutat să pună în aplicare unele schimbări aparent radicale, cum ar fi vânzarea de PC-uri în pierdere pentru a vinde în profit mai multe software-uri şi servicii, dar acţionarii săi, nerăbdători, nu au fost de acord cu acest lucru.59 Un astfel de pivot ar dura mai mult de un singur trimestru pentru a fi realizat. În cazul în care eşua sau nu reuşea suficient de repede, preţul pe acţiuni al companiei Dell continua să scadă, ceea ce făcea ca aceasta să fie o ţintă uşoară pentru o preluare, o înlăturare sau un proces al acţionariatului.

Folosirea de pieţe de succes, dar care se contractă, ca lideri în pierdere pentru a pivota către noi oportunităţi nu este deloc o abordare radicală unică. Este un lucru de bun simţ, predat la orice curs iniţial de afaceri. Aşa cum Michael Dell a explicat în raportul său SEC despre răscumpărare, „Aceşti paşi sunt necesari în transformarea lui Dell, pentru a restabili sănătatea companiei pe termen lung. Cu toate acestea, pe termen scurt, este posibil să reducă marjele brute, să mărească cheltuielile de exploatare ale companiei şi să mărească cheltuielile de capital, având ca rezultat câştiguri mai reduse”. 60 Acţionarii pur şi simplu nu au vrut să accepte. Mai mult decât atât, valoarea unei acţiuni a devenit un criteriu atât

de acceptat pentru sănătatea corporativă, încât, în cazul în care preţul acţiunilor companiei continua să scadă, potrivit lui Michael Dell, acest lucru afecta percepţia consumatorului şi loialitatea angajaţilor.61 Neputând lua măsurile importante şi necesare pentru a salva o companie publică, Dell a cerut ajutorul unei firme private care să o răscumpere de la acţionarii săi.

Când afacerea a fost încheiată, el le-a spus angajaţilor săi că Dell era cea mai mare companie din punct de vedere al veniturilor care a fost publică şi a devenit privată.62 Făcuse acest pas, cel puţin în parte, pentru a avea libertatea de a consolida firma şi viitorul ei, în loc să încerce în zadar să ţină sus preţul acţiunilor pentru acţionarii care nu aveau niciun interes real în companie, în angajaţii acesteia sau în sustenabilitatea sa.

Cu toate că Dell a devenit privat doar din motive de afaceri, o companie devine, uneori, privată pentru a salva ceea ce se consideră a fi sufletul său. De exemplu, CE-O Mickey Drexler este în mare parte creditat cu crearea magiei de brand, care a făcut compania Gap să fie sinonimă cu tinereţea şi un aer de naturaleţe firească, din anii 1990. Drexler a realizat acest lucru cu un adevărat simţ artistic, pe care a încercat să-l aplice şi brandului J. Crew, de o altă clasă, când a devenit director executiv în anul 2003.63 Dar, după câţiva ani, Drexler s-a confruntat cu acţionarii, care se aşteptau ca firma să lucreze cu marje mari şi eficienţă ridicată – la fel ca Zara sau H & M, ale căror case de marcat sunt legate în reţea de lanţurile de aprovizionare robotizate, capabile de a înlocui stocul în timp real. Drexler şi-a convins Consiliul de Administraţie să treacă firma în domeniul privat, în mare parte pentru a i se oferi timpul şi spaţiul de care avea nevoie pentru a transforma brandul în ceva la fel de simbolic ca şi Gap.64

Atunci când o companie nu mai este publică, aceasta trebuie să-şi selecteze partenerii privaţi cu atenţie. În caz contrar, nu este nicio garanţie împotriva presiunii pe termen scurt. Când scriu aceste rânduri, Drexler şi J. Crew

sunt presaţi de acţionarii lor privaţi să devină din nou publici. Au trecut aproape cinci ani, iar investitorii vor să-şi facă socotelile şi să finanţeze o expansiune internaţională majoră. Imperativul de creştere este greu de ucis.65

Contrar aşteptărilor (cel puţin în cazul corporaţiilor care îi consideră pe angajaţi drept resurse consumabile), cei mai răbdători acţionari ar putea fi chiar propriii angajaţi ai unei companii. Spre deosebire de acţionarii cu amănuntul, angajaţii au o miză în prosperitatea pe termen lung a companiei. În momentul în care sunt deţinute în totalitate sau chiar parţial de către angajaţi, corporaţiile se pot asigura că deciziile în afaceri reflectă cel mai bine interesele companiei, ale angajaţilor săi şi ale comunităţii lor – şi nu ale investitorilor îndepărtaţi sau pornite din impulsul abstract al capitalului în sine. Este în continuare un capitalism corporatist, dar unul care garantează că acţionarii primari sunt şi acţionari din lumea reală, interesaţi de multiplele faţete ale întreprinderii.

Până în prezent, majoritatea companiilor care au fost vândute angajaţilor au făcut acest lucru sub presiune. De exemplu, în 1985, Amsted Industries, un producător industrial de piese grele, cu aprox. 35 de fabrici în SUA şi Canada, a aflat că vânătorul de companii, Charles Hurwitz, a vizat compania pentru o preluare ostilă. În acelaşi an, Hurwitz devenise faimos pentru achiziţionarea Pacific Lumber Company şi pentru încercarea de a defrişa coniferele red-wood din California pentru a obţine un profit rapid, dintr-odată. Aşa că, în loc să accepte ca afacerea sa să fie demontată şi vândută pentru activele sale, Amsted a ales să distribuie proprietatea sa angajaţilor, printr-un plan de acţionariat în valoare de 529 de milioane de dolari.66

Treizeci de ani mai târziu, compania este încă aici şi încă în proprietatea angajaţilor. A avut de înfruntat pe parcurs destule obstacole şi conflicte, iar felul în care comunică acţionarii seamănă, uneori, mai mult cu o

întâlnire la o cooperativă alimentară din Brooklyn decât cu un raport tradiţional trimestrial. Dar faptul că această companie s-a îndreptat către proprietatea angajaţilor confirmă posibilitatea unor aranjamente similare, chiar şi pentru companiile înfloritoare, care doresc să-şi menţină prosperitatea în loc să o sacrifice pentru dezvoltare.

Multe companii s-au înfiinţat în acest fel încă de la început şi se bucură de o stabilitate mai mare decât consoartele lor, deţinute de acţionari, şi se dezvoltă în continuare destul de frumos. Cu aproximativ 160.000 de angajaţi, Publix Super Markets este a şaptea cea mai mare companie privată din Statele Unite ale Americii şi cea mai mare corporaţie ai cărei angajaţi deţin pachetul majoritar.67 Aproximativ 80 la sută dintre acţiunile companiei sunt distribuite între angajaţi, în timp ce restul aparţine familiei fondatorului, George W. Jenkins. Angajaţii cu o mie de ore lucrate şi un an de angajare primesc un supliment de 8, 5 la sută din salariul lor, sub formă de acţiuni. Preţul acţiunii este stabilit trimestrial, de către un evaluator independent. Potrivit *Forbes*, un manager de magazin, cu douăzeci de ani în companie, în plus faţă de un salariu de peste 100.000 de dolari va deţine, probabil, 300.000 de dolari în acţiuni. Acest lucru înseamnă că angajaţii de la Publix, de la băiatul de magazin până la măcelar, nu au niciun motiv să plece – mai ales că firma promovează aproape exclusiv dintre angajaţii săi.68

Acest tip de investiţii menite să dezvolte şi să păstreze angajaţii individuali nu apare în registre, dar, aşa cum o dovedeşte şi succesul continuu înregistrat de Publix faţă de magazinele alimentare Walmart din regiunea sa, asigură, în esenţă, valoare sub forma angajaţilor implicaţi, competenţi şi, bineînţeles, fericiţi. Publix este cel mai profitabil lanţ de magazine cu produse alimentare la nivel naţional, cu o marjă de 5, 6 la sută, comparativ cu o medie a industriei de 1, 3 la sută.69

4. Alegeţi un nou sistem de operare

Desigur, Publix are un avantaj, deoarece a fost de la

început clădită ca o companie deţinută de angajaţi. Este orice, dar nu publică, iar angajaţii săi acţionari beneficiază de generozitatea fondatorului ei. Compania sa a ajuns să fie mai prosperă ca urmare a dorinţei sale de a lucra împotriva deviaţiilor extractive ale companiilor tradiţionale, dar, dacă ar fi CEO al unei companii tranzacţionată public, probabil ar fi în tribunal acum sau şi mai rău.

Aşa cum legea corporativă este în prezent structurată, directorii generali şi consiliile de administraţie pot fi trase la răspundere în cazul în care nu reuşesc să facă tot posibilul pentru a maximiza randamentele trimestriale pentru acţionarii publici. Aceşti directori nu sunt doar stimulaţi să urmărească obiectivele pe termen scurt; ei sunt obligaţi prin lege. În loc să elibereze corporaţia de astfel de reguli, în ultimă instanţă, contraproductive, era digitală le-a pus pe modul automat, exacerbând impactul acestora şi făcându-le să apară şi mai încorporate decât au fost vreodată. Mediul digital ar trebui să-şi arate promiţătorul său potenţial revizuind corporaţia, pentru a fi pe placul nostru. Acum, aceasta este invitaţia – nu digitizarea corporaţiei pe baza tehnologiei, ci abordarea corporaţiei dintr-o perspectivă digitală, care să o reproiecteze. Carta corporaţiei poate fi recodată.

De exemplu, mulţi se joacă cu noţiunea de „corporaţie pentru beneficii”, ca modalitate de atenuare a accentului pus pe profitul extractiv, de scurtă durată, de care suferă corporaţiile tradiţionale, incitate de sistemele digitale. Este de aşteptat ca o corporaţie pentru beneficii să continue să urmărească profiturile, dar motivul profitului trebuie să fie secundar într-o misiune declarată socială sau de mediu. Prin lege, preţul acţiunii trebuie să ia un loc în spatele altui lucru, ceva incontestabil benefic. Aceste corporaţii trebuie să dezvolte criteriile pentru măsurarea beneficiilor sociale şi de mediu pe baza standardelor unor terţe părţi şi, apoi, să prezinte un raport anual către autorităţile guvernamentale, care să le ateste

conformitatea.70

Producătorul de hrană pentru bebeluşi, Plum Organics, este cea mai mare companie având certificatul B din lista revistei *Inc.*, cu primele 5.000 de companii care se dezvoltă cel mai repede în America, fiind a 253-a pe această listă.71 Lansată în 2007, Plum nu s-a înregistrat ca o corporaţie pentru profit până când a fost pe cale să fie achiziţionată de către Campbell Soup Company, în 2013. Plum s-a conformat întotdeauna unor standarde înalte de mediu şi de tratament adecvat al angajaţilor săi şi s-a temut că va pierde această disponibilitate sub supravegherea mai strictă a unui conglomerat de manageri şi acţionari. Devenind o corporaţie pentru profit – prima care urmează să fie achiziţionată de către o companie cotată la bursă – Plum s-a protejat cât avea nevoie de acţionarii noului patron.72 Misiunea declarată a companiei Plum este să producă alimente ecologice pentru copii folosind ambalaje uşoare, să asigure angajaţilor cu cele mai mici salarii măcar 50 la sută peste salariul mediu şi să dea cel puţin un milion de pungi de alimente pe an copiilor nevoiaşi.73 Atâta vreme cât Plum rămâne o corporaţie pentru profit, această misiune va fi protejată faţă de amestecul oricărui acţionar sau corporaţie. Spre deosebire de corporaţia mamă, Plum este obligat prin lege să acorde prioritate obiectivelor sale sociale şi de mediu în faţa celor care ţintesc profitul.

Alte companii au optat să devină ceea ce acum poartă numele de corporaţii „cu scop flexibil”, care le permite să pună accentul pe orice prioritate în detrimentul profitului – aceasta nici măcar nu trebuie să fie explicit benefică pentru societate, în ansamblu său.74 Corporaţiile cu scop flexibil se bucură, de asemenea, de standarde mai uşoare de raportare decât corporaţiile pentru beneficii.75 Vicarious, un startup tech cu sediul în Bay Area, este tipul de afacere pentru care structura de corporaţie flexibilă funcţionează bine. Vicarious operează în domeniul inteligenţei artificiale şi învăţării profunde; proiectul său

cel mai faimos până în prezent este o încercare de a sparge, folosind AI, programele CAPTCHA (acele teste enervante pentru a vedea dacă un utilizator este uman). Vicarious pretinde că a reuşit, iar primele demonstraţii de testare Turing par să susţină acest lucru.76

Cum ar putea fi o astfel de tehnologie aplicată sau monetizată? Vicarious nu are nevoie, pe moment, să se îngrijoreze în această privinţă. Ca o corporaţie cu scop flexibil, Vicarious poate funcţiona cu o abordare experimentală, de ansamblu şi de lungă durată, necesară pentru a inova într-un domeniu încă în dezvoltare, cum este AI. Cu toate că investitorii, inclusiv Mark Zuckerberg şi Peter Thiel, au investit în companie 56 de milioane de dolari, scopul structurii flexibile îi împiedică să exercite acel fel de presiune pentru a ajunge pe piaţă pe care capitaliştii venture o pun, tipic, asupra investiţiilor lor. Compania nu poate fi obligată să se lase cumpărată sau să-şi abandoneze curiozitatea ştiinţifică pentru viabilitate comercială.

Vicarious s-a eliberat de presiunile pieţei fără să se fi retras într-o universitate pentru cercetare, unde finanţarea are propriile sale resorturi. „[Noi] nu suntem constrânşi să publicăm, să solicităm granturi sau de cicluri de dezvoltare a produselor”, se afirmă într-un comunicat al firmei Vicarious. „La firma Vicarious este loc pentru a dezvolta noi abordări, care, altfel, nu ar fi sprijinite în mediul academic sau în industrie”. 77 într-adevăr, este piratat capitalul de risc. Scopul firmei Vicarious nu este social, ca atare, şi nici ecologic; este căutarea cunoaşterii. Acest scop nu ar califica compania pentru statutul de corporaţie pentru profit. Dar, înregistrându-se ca o corporaţie cu scop flexibil, poate lua investiţii nelimitate în timp ce aşază explorarea şi experimentarea mai presus de orice cereri de profitabilitate care ar putea apărea.

În final, „societatea cu răspundere limitată cu profit scăzut”, sau L3C, este o structură corporativă hibrid utilizată pentru prima dată în Vermont, în anul 2008, croită

special pentru era digitală a antreprenorilor conştienţi social. Este o abordare de tipul „poţi avea şi prăjitura şi poţi să şi mănânci”, pentru a da unei companii multe dintre beneficiile unei organizaţii caritabile nonprofit, în timp ce încă se oferă fondatorilor săi o modalitate de a strânge capital de risc şi investitorilor de a face profit. Un L3C funcţionează la fel ca şi corporaţia cu scop flexibil, în sensul că nu este obligată să respecte aceleaşi standarde de raportare riguroase ca şi corporaţiile pentru beneficii.78 Poate solicita fonduri dintr-o gamă mai mare de potenţiali investitori, inclusiv fundaţii private, entităţi nonprofit conştiente social şi granturi, care investeşte fiecare pe un alt nivel, potrivit obiectivelor şi cerinţelor sale legale. Cu toate acestea, L3C este limitat la profituri modeste.79 Este o structură bună pentru organizaţii, cum ar fi Homeport New Orleans, 80 o mică organizaţie pe bază de voluntariat care curăţă porturile de agrement din jurul Louisianei, sau Battle-Bro81, o reţea locală pentru sprijinirea veteranilor. Este o structură mai simplă, mai puţin împovărătoare decât una nonprofit, potrivită pentru grupuri mici, care operează cu venituri minime, pentru care „câştigul” înseamnă mai puţin să aibă neapărat profit şi mai mult să fie financiar viabil. Pentru investitorul social conştient, *ceva* profit este mai bun decât niciun profit. Dar a extrage profit este oare cel mai bun mod de a capta valoarea unei companii într-o economie digitală din secolul 21?

Poate că problema reală a programului corporatist are mai puţin de-a face cu valori sociale decât cu matematica simplă. În loc de a încerca să atenuăm puterea distructivă a unei corporaţii acum încărcată digital asupra lumii prin introducerea unui scop social benefic, mai bine ne uităm la premisa financiară care stă la baza ei: corporaţia a fost inventată pentru a extrage din economie moneda de circulaţie şi pentru a o transfera în profit. Niciun beneficiu social declarat nu este în măsură să compenseze distrugerea socială cauzată de modelul

corporatist în sine. Cu alte cuvinte, chiar dacă cineva precum Elon Musk sau Richard Branson creează un nou mijloc de transport sau o nouă tehnologie a energiei care să zguduie pământul prin beneficiile sale, corporaţia pe care o creează pentru a o produce şi a o comercializa poate provoca, în sine, mai mult rău decât binele presupus. Da, astfel de corporaţii scot apa din corabia care se scufundă, dar, de fapt, chiar ele sunt cauza spărturilor.

De fapt, niciuna dintre aceste noi structuri corporatiste nu abordează defectul central care precede fiecare dintre excesele sociale, de mediu sau economice ale capitalismului fugar: ideea că mai mult profit echivalează cu mai multă prosperitate. Profitul ar putea duce la o valoare mai mare a acţiunilor, dar nu maximizează, în mod necesar, bogăţia, care ar putea fi generată de întreprindere pe termen lung şi pentru toţi cei implicaţi – chiar şi pentru fondatorii săi.

De aceea, modelul nu-pentru-profit (NPP) ar putea fi, în cele din urmă, cel mai potrivit pentru viitorul unei întreprinderi într-un peisaj digital. Mulţi încurcă termenul nonprofit (aşa cum este numit şi nu-pentru-profit) cu acela de „caritate” sau „voluntar”. Nu este cazul. Distincţia se află în ceea ce se face cu profitul, după ce cheltuielile şi salariile au fost plătite. Corporaţiile publice direcţionează surplusurile financiare către investitori, directori generali şi consilii de administraţie. Au puţine stimulente să le reinvestească înapoi în afaceri dar, aşa cum am văzut, şi multe stimulente să maximizeze surplusurile în detrimentul angajaţilor, mediului şi chiar al corporaţiei în sine.82

Pe de altă parte, NPP-urile au restricţii legale în ceea ce priveşte distribuirea veniturilor excedentare către acţionari – investitori care deţin acţiuni, consilii de administraţie, fondatori, angajaţi-proprietari sau altfel vor avea de suferit. Un NPP trebuie să direcţioneze toate veniturile excedentare înapoi în companie. Angajaţii unui NPP pot avea salarii frumoase şi pot aborda o gamă foarte

largă de activităţi – mai largă chiar decât în corporaţiile pentru beneficii. Dar un NPP nu poate să aibă proprietari şi nu poate fi folosit în beneficiul cuiva, în afara beneficiarilor declaraţi ai activităţii sale.83 îi poate îmbogăţi pe angajaţii săi şi îi poate face fericiţi pe clienţii săi, dar, indiferent de cât de mult succes are, nu poate extrage numerar din sistem şi nu poate fi vândut.

Cele mai multe companii digitale creative au început să amestece şi să potrivească diverse strategii corporative. Mozilla Foundation, dezvoltatorii browserului web numit acum Firefox şi una dintre cele mai de succes companii digitale ale timpului nostru, este un not-for-profit. Compania are succes atât pentru tehnologiile sale open-source utilizate pe scară largă cât şi pentru poziţia de lider într-un domeniu dominat de monopolurile platformă. Mozilla este, de fapt, alcătuită din două entităţi diferite: Mozilla Foundation, un nonprofit, şi Corporaţia Mozilla, pe care o supraveghează fundaţia. Corporaţia subsidiară este responsabilă pentru cea mai parte a software-ului dezvoltat de firmă, precum şi pentru marketingul şi reţelele de distribuţie ale companiei Mozilla. Colectează veniturile masive generate de Firefox84, dar nu are acţiuni tranzacţionate public, nu are dividende şi nici acţionariat. Toate profiturile sunt direcţionate înapoi către organizaţia nonprofit, 85 care îi poate cheltui numai pentru a-şi îndeplini misiunea de bază, nonprofit, asumată de Mozilla Foundation: „Să se promoveze dezvoltarea, accesul public şi adoptarea software-ului pentru aplicaţiile internet şi web-browsing Mozilla open-source”. 86 Prin alocarea profiturilor într-o companie nonprofit, în loc să le distribuie către acţionari sub forma unor câştiguri de capital, Mozilla este capabilă să menţină reţeaua sa distribuită de voluntari opensource, precum şi pe cei cinci sute până la o mie de angajaţi plătiţi.87 Capitalul este întotdeauna în serviciul afacerilor, produselor sale, angajaţilor şi clienţilor săi, niciodată viceversa.

Oricare dintre aceste ajustări structurale, precum şi

multe altele în curs de apariţie acum, oferă corporaţiilor un mod de a transcende sau, cel puţin, de a evita mandatul de creştere care ameninţă sustenabilitatea şi longevitatea lor. În loc să scoată bani din economie, ele vor distribui lateral prosperitatea – ca printr-o reţea. Banii stau în circulaţie, oferind monedă de schimb pentru mai multe persoane şi întreprinderi. Grămezile de bani nu se mai acumulează, iar paradoxul obezităţii corporative se clarifică. Profitul creşte în comparaţie cu valoarea netă, chiar dacă este din cauză că valoarea netă se micşorează. Este ca şi cum se obţine un procent mai bun de grăsime corporală, pur şi simplu prin pierderea în greutate.

Dar, în cazul în care companiile încetează să mai crească sau chiar se subţiază şi banii se mişcă lateral, între mai mulţi oameni, în loc să se mişte în sus, de la debitori către creditori şi investitori, atunci cum se mai dezvoltă întreaga economie? Nu este tot sistemul, de la Rezerva Federală în jos, la bănci, obligaţiuni şi PIB, dependent de o anumită rată de creştere? Nu avem nevoie mereu de alte construcţii de locuinţe noi, de mai multă activitate de consum şi venituri corporative tot mai mari pentru a plăti datoria noastră naţională?

Da, pentru că acesta este modul în care sistemul de operare a fost creat în primul rând. Corporaţiile pot fi jucătorii dominanţi în jocul economic, dar asta numai pentru că au fost construite pentru a reuşi în contextul unui set de reguli foarte specifice. Dacă vrem să vedem apariţia unui tip nou şi autentic de jucător, trebuie să rescriem regulile jocului creşterii în sine.

Capitolul 3
VITEZA BANILOR
Moneda regatului

Imaginaţi-vă crescând într-o lume în care există doar sistemul de operare MacIntosh. Dacă fiecare computer pe care l-aţi văzut vreodată rulează OS X, niciodată nu aţi şti dacă ar exista şi alte sisteme posibile. De fapt, nici n-aţi şti că ar exista un astfel de lucru numit sistem de operare. OS

X ar fi doar ceea ce seamănă cu un computer. Acelaşi lucru este valabil şi pentru bani. Tipul de monedă pe care o folosim este singura pe care o cunoaştem, aşa că presupunem că problemele sale fac parte din însăşi natura banilor.

Ceva în legătură cu economia noastră nu mai merge. Dar este greu să atragem atenţia asupra defectelor din sistemul nostru sau să sugerăm îmbunătăţiri, fără a contesta câteva adevăruri, aparent sacre, despre banii pe care îi folosim şi pentru ce au fost inventaţi. De la Războiul Rece – atunci când am pus „In God We Trust" pe banii noştri1 – orice am întreprinde, ce ar pune sub semnul întrebării dogmele capitalismului, este considerat trădare. Am fost vârâţi într-un război ideologic pentru o mulţime de lucruri, dar, în cea mai mare parte, acesta a părut a fi despre libertatea capitalismului corporatist în faţa tiraniei comunismului de stat. Atunci când cineva dorea să de-construiască orice referitor la capital – de unde a venit, cum a funcţionat, ce a favorizat – părea că vrea să de-construiască chiar modul american de viaţă. Chestionând originile monedei noastre însemna să atragă atenţia asupra inventivităţii sale. Şi nimic bun nu putea ieşi din asta – nu atunci când credinţa investitorilor, consumatorilor şi debitorilor era atât de inextricabil legată de perspectivele noastre de creştere.

Granturile corporative şi modul de selecţie s-au îndreptat către economiştii ale căror cercetări confirmau meritele capitalismului; cei a căror muncă ieşea din această zonă au fost trecuţi pe lista neagră sau au fost evitaţi.2 Ca rezultat, economiştii care au studiat la cele mai bune universităţi au văzut, în final, arhitectura capitalismului ca pe o condiţie prealabilă pentru orice piaţă. De aceea, modelele economice care au apărut în ultima jumătate de secol, oricât de complexe şi inteligente ar fi concepute, aproape invariabil presupun că circumstanţele date ale economiei noastre de piaţă sunt condiţii fixe, prestabilite. Economiştii noştri au fost formaţi

într-un univers intelectual cu doar un singur set de reguli economice recunoscute. Asta ar putea fi un lucru bun dacă economia ar fi o parte a lumii naturale, ale cărei principii ar fi descoperite de ştiinţă, dar nu este aşa. Economia seamănă mai puţin cu o pădure sau un sistem meteo şi mai mult cu o tehnologie sau un mediu. Nu a fost creată de Dumnezeu, ci de oameni.

Într-adevăr, dacă monopolul înregistrat poate fi gândit ca o parte a unui software, sistemul monedei centrale pe care îl rulează ar putea fi cel mai bine înţeles ca un sistem de operare. Cel pe care îl folosim – moneda centrală emisă de bancă din capitalism – este singura pe care majoritatea dintre noi o ştim. Chiar şi moneda „străină" este moneda centrală a altcuiva emisă de bancă. La fel ca utilizatorii de computere fictivi, care nu ştiu nimic în afară de Mac-uri, noi credem că ceea ce se află în portofelele sau în conturile noastre bancare sunt bani, când, de fapt, este doar un mod de a realiza unele funcţii ale banilor.

Din fericire, ca membri ai unei societăţi digitale, noi avem tot mai multe abordări directe faţă de multe dintre sistemele noastre atât de adânc înrădăcinate – sau, cel puţin, ne exprimăm dorinţa de a le înţelege într-un mod mai programatic. Aşa cum am văzut, o corporaţie individuală poate fi recodată, ca parte a unui software, pentru a crea şi distribui mai multă valoare părţilor interesate. Pentru a face acest lucru, trebuie să acorde prioritate creării de valoare şi circulaţiei, în detrimentul creşterii. Compania poate să se oprească din creştere sau să înceapă să se micşoreze, lucru care este perfect valabil, atâta timp cât îşi cheltuie capitalul îngheţat pentru a-i satisface pe debitorii şi investitorii săi, iar apoi ajunge la o scară potrivită pentru piaţa sa.

Dar, chiar dacă astfel de companii ar putea servi mai bine nevoile oamenilor şi chiar şi culturii noastre, ele sunt incompatibile cu sistemul economic de operare pe care se bazează. În cazul în care corporaţiile încetează să se

dezvolte, atunci şi economia se opreşte din creştere şi, în cazul în care nu vine altcineva şi schimbă ecuaţia, atunci întreaga casă din cărţi de joc se prăbuşește. Acest lucru se datorează mai puţin lăcomiei corporative sau nerăbdării investitorilor şi mai mult sistemului financiar pe care îl folosim şi faptului că îl folosim prin excluderea tuturor celorlalte. Acceptarea sa universală a permis monedei să devină un jucător în mare, nerecunoscut în economie, ca şi cum ar fi o trăsătură originală a activităţii de piaţă, cum ar fi oferta, cererea, forţa de muncă sau mărfurile.

Monedele, amuletele şi metalele preţioase au fost, într-adevăr, folosite ca mijloc de schimb de mii de ani; dar moneda centrală, bazată pe datorii, purtătoare de dobândă, emisă de bancă, este un instrument foarte special, cu înclinaţii foarte speciale – îndeosebi o înclinaţie pentru creştere. Capitalismul în sine este mai puţin motorul acestei monede şi mai mult rezultatul ei. Capitalul nu este o ideologie atât de mult cât este un artefact al unui fel de bani – o modalitate de a exploata un anumit sistem de operare care rulează pe creştere.

Au existat mai multe tipuri de bani, toate funcţionând simultan. Astăzi, acest lucru poate părea în contra logicii, când rostul banilor este să poţi număra cât de mulţi ai şi să faci comparaţia cu cât de mult are oricine altcineva. Dar, înainte de inventarea monedei centrale, scopul principal al banilor a fost acela de a ajuta oamenii să schimbe mărfuri unul cu celălalt, într-un mod mai eficient decât permitea barterul. Orice lucru care a promovat circulaţia mărfurilor între oameni a fost considerat un plus.

De fapt, înainte de apariţia bazarului, cei mai mulţi oameni nu au avut, oricum, nevoie de bani. Erau ţărani şi cultivau pământul unui nobil în schimbul unei părţi mici din recoltă. Singurii bani erau monedele preţioase de metal, fie rămase din timpul Imperiului Roman sau emise de către unul dintre centrele comerciale, cum ar fi Florenţa. Un fel de monedă cu rol de valută a fost emisă pentru a plăti soldaţii în timpul cruciadelor şi o parte din

ea s-a întors acasă cu supravieţuitorii, împreună cu meşteşugurile şi tehnologiile din ţările străine.3

Cum am văzut, aşa a luat naştere bazarul, unde localnicii au tranzacţionat cereale şi produse făcute de ei şi au cumpărat mirodenii şi alte „produse de import” de la negustorii ambulanţi.4 Dar nu erau suficiente monede de aur şi argint în circulaţie pentru ca oamenii să cumpere tot ce voiau. Metalele preţioase erau considerate valoroase în sine. Puţinul care exista era pus deoparte, adesea de cei care erau deja bogaţi.

Oamenii făceau barter, dar cu acest tip de schimb nu se puteau realiza tranzacţii complexe. Ce se întâmpla dacă cizmarul voia un pui, dar fermierul avea deja pantofi? Aşa au apărut mijlocitorii acestui barter pentru a negocia tranzacţiile mai complicate, care necesitau mai mulţi paşi, în genul transferurilor multiple între echipe în sportul american. Astfel, pantofii se duc la morarul de ovăz, care dă ovăz meşterului rotar, care face o roată pentru fermierul de pui, care dă un pui cizmarului. Dar valorile relative ale tuturor acestor articole erau diferite, ceea ce făcea acest sistem de schimb incapabil să execute în mod eficient aceste tranzacţii complicate.

Acesta a fost momentul când comercianţii inteligenţi au inventat monedele bazate pe altceva decât metale preţioase. Comercianţii ale căror vânzări pe parcursul unei zile de piaţă erau destul de frecvente puteau, în schimb, emite chitanţe din hârtie pentru găinile sau pâinile pe care ştiau că le vor vinde până la sfârşitul zilei: „Această chitanţă este răscumpărabilă pentru un pui la standul de pui al lui Mary”. Banii de piaţă puteau fi emişi de către orice comerciant ale cărui vânzări erau suficient de stabile pentru a fi de încredere.5

Astfel, la începutul pieţei, fermierul de pui putea folosi chitanţele pentru pui şi cizmarul chitanţele pentru pantofi pe articolele de care au nevoie, furând startul pe întreaga piaţă. Chitanţele vor circula prin piaţă pe tot parcursul zilei – la fel ca şi banii – până când ajungeau în

mâinile unor oameni care aveau nevoie de pui sau pantofi, moment în care erau schimbate cu comerciantul original pentru mărfuri. Pentru a face lucrurile chiar şi mai uşoare, chitanţele aveau o valoare declarată ştampilată exact pe ele – preţul de piaţă al produselor pe care le reprezentau. La sfârşitul zilei, chitanţele suplimentare erau aduse înapoi la comercianţii care le-au emis în schimbul unor monede metalice sau puse deoparte pentru următoarea zi de piaţă. Scopul banilor nu a fost de a-l face pe emitent bogat, ci de a promova tranzacţiile pe piaţă şi de a-i face pe toţi prosperi, punând comerţul în mişcare.6

Aproape orice putea fi reprezentat ca monedă. O altă formă foarte populară a banilor, care a durat mai mult timp, a fost chitanţa pe cereale. Un fermier aduce recolta sa la magazinul de cereale şi primeşte o chitanţă scrisă pentru cantitatea de ovăz sau de orz adusă. Chitanţa putea fi pentru 50 kg de cereale, care avea o valoare numerică echivalentă într-o monedă anume. Aceasta era, de obicei, imprimată pe o folie subţire de metal, cu perforaţii, astfel încât agricultorul putea să rupă o bucată şi să cheltuiască o dată câte o porţiune din ea.7

Fiindcă cerealele erau deja capitalizate şi se aflau într-un siloz din care nu mai aveau unde să plece, chitanţele de cereale au avut tendinţa de a-şi păstra valoarea pe termen ceva mai lung. Dar ele nu puteau fi tezaurizate ca şi metalele preţioase, în loc să câştige valoare în timp, chitanţele de cereale îşi pierdeau din valoare. Oamenii care se ocupau de silozuri trebuiau să fie plătiţi, iar o anumită cantitate de cereale se pierdea din cauza temperaturii sau rozătoarelor. Prin urmare, magazinul de cereale emitent reducea valoarea chitanţelor cu o anumită sumă în fiecare lună sau an. O chitanţă pentru 50 de kg în martie putea valora doar 45 de kg de cereale în decembrie.

Încă o dată, aceasta nu era atât o problemă, ci mai curând o caracteristică a acestor bani. Oamenii au fost stimulaţi să cheltuiască aceste chitanţe de îndată ce le-au

primit. Banii s-au mişcat rapid prin economie, încurajând tranzacţiile. În mod ideal, cineva care avea nevoie de cereale folosea chitanţa chiar înainte de următoarea dată de reducere şi o răscumpăra pentru ovăz.

Aceşti bani locali au funcţionat cot la cot cu monedele din metale preţioase, care operau pe distanţe lungi. Monedele de aur şi bănuţii de argint erau ceruţi de comercianţii itineranţi, care nu aveau niciun folos real din cerealele depozitate sau dintr-o viitoare pereche de pantofi. De asemenea, ei ofereau măsurători facile prin intermediul cărora să fie denominate toate monedele locale. Valoarea declarată a unei franzele de pe o chitanţă de pâine putea fi o fracţiune dintr-o monedă din aur, ceea ce făcea mai uşor pentru consumatori să negocieze tranzacţii, precum şi pentru emitenţi să compenseze între ei chitanţele nerăscumpărate, la sfârşitul zilei.

Lorzii şi monarhii au tolerat acest tip de comerţ pentru un timp, dar a început să le displacă faptul că oamenii dădeau valori monetare reale monedelor pe care ei le emiteau. În plus, cu cât mai mulţi oameni tranzacţionau lateral, adică unul cu altul, cu atât mai puţin dependenţi erau de aristocraţie. Ţăranii se îmbogăţau de jos în sus, într-o economie a cărei forţă era bazată pe soliditatea operaţiunilor sale. Creşterea, un efect secundar fericit al capacităţii lor de tranzacţionare, trebuia să fie acaparată. Şi, prin asta, a fost transformată într-o armă financiară.

Nobilii angajau consilieri financiari – majoritatea fiind mauri, care stăpâneau tehnici aritmetice mai avansate decât finanţiştii din Europa – care veneau cu inovaţii monetare, prin care cei bogaţi îşi puteau păstra avantajele de clasă în detrimentul clasei de mijloc, în ascensiune. Am văzut deja cum monopolul înregistrat a dat familiilor regale posibilitatea de a atribui industrii întregi anumitor companii, în schimbul unor acţiuni în întreprinderile respective.8 Dar nu orice industrie putea fi astfel scalată – cel puţin nu atunci. De asemenea, regii

voiau să extragă valoare din toate acele mici tranzacţii între oamenii şi, în mod ideal, să încetinească activitatea economică în aşa fel încât clasa mijlocie să nu le-o ia înainte.

Aşa că, unul câte unul, monarhii din Evul Mediu târziu şi Renaşterea timpurie au scos în afara legii monedele locale şi le-au înlocuit cu ceea ce a devenit moneda regatului.9 Prin lege, oamenilor li s-a interzis să folosească orice altă monedă – o regulă justificată oficial, în mod ironic, prin faptul că însemnele necreştine ale musulmanilor apăreau pe unele dintre monedele pe care oamenii le foloseau din timpul Cruciadelor.10 Desigur, adevăratul motiv este că, având un control absolut asupra monedelor, monarhii puteau exercita un control absolut asupra economiilor lor. Oamenii au protestat şi a fost vărsat mult sânge, dar au pierdut dreptul de a emite propriile monede. În schimb, toţi banii erau bătuţi de trezoreria regelui. După cum au observat mulţi istorici economici, acest lucru a permis monarhilor să impoziteze oamenii pur şi simplu prin devalorizarea monedei şi păstrarea aurului suplimentar. Ceea ce aceşti istorici detestă să arate, totuşi, este faptul că monarhii au făcut bani prin emiterea de monedă11. Sistemul monetar în sine a dat celor care au deţinut capital o modalitate de a-l mări.

Printr-o practică similară modului în care băncile centrale emit monedă până în această zi, monarhii au creat moneda *împrumutând-o* pentru a exista. Atunci când un comerciant voia bani pentru a cumpăra mărfuri sau unelte, el trebuia să-i împrumute din vistieria regelui, iar apoi să plătească înapoi cu dobândă. Era un pariu pe o creştere viitoare. Spre deosebire de banii de pe piaţă, care nu aveau nicio taxă, sau chitanţele pentru cereale, ale căror taxe mergeau spre magazinul de cereale, moneda centrală costa bani. În cazul în care oamenii voiau să folosească bani, ei trebuiau să plătească pentru acest privilegiu.

Aceasta a fost o inovaţie genială, chiar dacă exploatatoare: banii a căror funcţie de bază era de a-i face

pe oamenii bogaţi mai bogaţi. Deoarece aristocraţii aveau deja avere, ei erau singurii care puteau participa la noua ofertă de împrumut în bani. Dacă oamenii şi întreprinderile din economia reală voiau să cumpere ceva, ei trebuiau să obţină nişte bani de la trezoreria centrală. Apoi, ei trebuiau să folosească aceşti bani pentru a face nişte tranzacţii şi, într-un fel sau altul, să aibă la sfârşit mai mulţi bani decât la început. În caz contrar, nu exista nicio modalitate de a-i plăti creditorului împrumutul şi, în plus, şi dobânda.

Aşa că, atunci când un comerciant împrumuta o mie de monede de la trezorerie sau de la agenţii locali, trebuia să plătească înapoi o mie două sute până la sfârşitul anului. De unde veneau celelalte două sute? Ori de la cineva care a dat faliment (şi, prin urmare, se confrunta cu închisoarea datornicilor) sau, în cel mai bun caz, de la noi creditori. Atâta timp cât existau mai multe afaceri noi, existau mai mulţi bani împrumutaţi pentru a plăti dobânda pentru banii împrumutaţi mai devreme. Acest lucru a însemnat mult pentru cei bogaţi, care pur şi simplu puteau să nu facă nimic şi să câştige bani doar pentru că aveau bani.

Participanţii la bazar nu încasau atât de bine. Aceşti bani noi erau încă puţini şi scumpi. Dacă banii din piaţă au fost la fel de abundenţi ca şi cererea de bunuri pe piaţă, moneda centrală a fost tot la fel de abundentă cât creditul participanţilor. Comercianţii care obişnuiau să coopereze acum concurau unul împotriva celuilalt pentru bani, pentru a avea suficienţi bani să plătească înapoi împrumuturile lor. De asemenea, devalorizările frecvente ale monedei au determinat oamenii să acumuleze bani, de teamă că moneda actuală conţinea mai mult aur decât oricare ar urma să vină după ea. În plus, totul în piaţă costa acum mai mult, pentru că banii înşişi extrăgeau valoare de la oameni sub formă de dobândă. Nu plăteau doar pentru un pui, ci şi pentru datoriile făcute de fermierii de pui. Dacă ar fi participat la afaceri în creştere, este posibil să fi avut

o şansă de a ţine pasul cu costurile capitalului. Dar, în mare măsură, acestea erau întreprinderi de subzistenţă.

În fiecare ţară unde banii locali au fost desfiinţaţi în favoarea monedei centrale, purtătoare de dobândă, oamenii au sărăcit, sănătatea lor a avut de suferit, iar societatea s-a deteriorat12 din toate punctele de vedere. Chiar şi ciuma poate fi legată de colapsul pieţei din perioada Evului Mediu târziu şi trecerea spre monedele extractive şi a muncii salariate din mediul urban.

Noua schemă a favorizat, în schimb, jucătorii mai mari, cum ar fi monopolurile înregistrate, care au avut acces mai bun la capital decât obişnuitele întreprinderi mici, precum şi mai multe mijloace de a plăti înapoi dobânda. Atunci când monarhii şi comercianţii lor favoriţi au înfiinţat primele corporaţii, ideea că ei vor fi obligaţi să se dezvolte nu părea să fie o problemă atât de mare. Aveau de partea lor guvernele şi armatele naţionale – de obicei, în calitate de investitori direcţi în proiectele lor. Pentru ca, de exemplu, Compania olandeză pentru Indiile de Est să crească nu trebuia decât să fie trimise câteva nave de război într-o nouă regiune a lumii, să ocupe pământul şi să aservească populaţia locală.

Dacă acest lucru seamănă puţin cu avantajele la împrumut de care se bucură astăzi companii precum Walmart şi Amazon este pentru că, în esenţă, este acelaşi sistem monetar în funcţiune, favorizând aceleaşi tipuri de jucători. Totuşi, oricât de puternice ar putea să pară corporaţiile favorizate, ele nu sunt, de fapt, decât motoarele prin care sistemul monetar mai mare extrage valoare din activitatea economică a noastră, a tuturor. Chiar şi mega-corporaţiile sunt precum aplicaţiile concurente de pe un smartphone al cărui sistem de operare este acceptat universal, dar vag recunoscut. Supravieţuirea lor depinde în întregime de capacitatea lor de a mări capitalul pentru creditorii şi investitorii lor.

Moneda centrală este instrumentul tranzacţional care copleşește afacerea în sine; banul este coada pe care

o scutură câinele economiei. Serviciile financiare devin, încet dar inevitabil, cei mai mari jucători din economie. Între anii 1950 şi 2006, procentajul în economie (aşa cum este măsurat de PIB) reprezentat de sectorul financiar mai mult decât s-a dublat, de la 3 la sută la 7, 5 la sută.13 Acesta este motivul pentru care Thomas Piketty a demonstrat, în *Capital* in the *Twenty-First Century* (Capitalul în secolul 21), că rata de profitabilitate a capitalului depăşeşte rata de creştere a economiei.14 Banii fac bani mai repede decât pot oamenii sau companiile să creeze valoare. Cei mai bogaţi oameni şi cele mai bogate companii trebuie, prin urmare, să se poziţioneze cât mai departe de producerea sau crearea de bunuri şi cât mai aproape posibil de robinetul de bani.

Unele companii, cum ar fi General Electric în anii 1980, au înţeles acest principiu destul de bine şi au acţionat în funcţie de el. Au realizat că întreprinderile lor de bază erau, de fapt, în serviciul industriei bancare mult mai profitabile. Jack Welch, CE-O directorul executiv al companiei GE, a ajuns la concluzia că compania a făcut mai puţini bani producând şi vânzând maşini de spălat decât împrumutând bani clienţilor pentru a achiziţiona acele maşini. Aşa că el a început să vândă afacerile fabricii GE şi să transforme corporaţia mai mult într-o companie de servicii financiare. Fabricile de maşini de spălat au fost vândute chinezilor. Noua firmă GE tranzacţiona împrumuturi, vindea asigurări şi asigura capital peantru leasing.

Acest lucru a funcţionat destul de bine pentru companie şi pentru cei care au mers pe urmele lui Jack Welch.15 Abordarea lui a fost sanctificată de Harvard şi de alte şcoli de afaceri prestigioase, care au început să-i formeze pe absolvenţii lor să vadă industriile productive ca pe simple trepte care duc la constituirea de holdinguri. Cu cât mai sus poate fi dus lanţul banilor – la fel ca o bancă care emite bani – cu atât mai bine.

Economia americană a devenit aproape în întregime

dependentă de dorinţa companiilor şi cetăţenilor săi de a utiliza creditul. Nu conta ce cumpărau cu acel credite. Cea mai mare parte a fost folosită pentru mărfuri din China, dar asta nu a contat. Nu creşteam economia reală a bunurilor şi servicilor, ci economia sintetică a banilor în sine. Companiile occidentale din vârful lanţului trofic vindeau credit, nu consumabile. Produsul perfect, fără produs. Cei care nu au dorit să participe au fost cercetaţi de către psihologi, apoi supuşi unor tehnici de „comportament financiar”, până când au ajuns să se integreze programului.16

Pentru muţi dintre noi, întregul sistem părea să funcţioneze. Oamenii obişnuiţi începeau să ia ipoteci pe casele lor, de fiecare dată când valorile imobiliare creşteau, ca o modalitate de a genera mai mult capital pentru ei înşiși. Chiar şi Alan Greenspan a crezut că triumful capitalului şi al creditului însemna că am intrat într-o nouă eră a investiţiilor fără risc. După cum fostul preşedinte al Rezervei Federale a remarcat în 2000: „Eu cred că creşterea generală a marilor instituţii [financiare] a avut loc în contextul unei structuri care se află la baza pieţelor, în care multe dintre riscurile mai mari sunt în mod dramatic – aş putea spune, în întregime – acoperite.17 Şi asta, până la criza din 2007, când s-a dovedit că nu era suficientă activitate economică reală pentru a sprijini domeniul supraglomerat al împrumuturilor în bani.

La fel ca alte crize de piaţă, aceasta a fost pusă pe seama aranjamentelor dubioase şi abuzării sistemului. Nedorind sau fiind incapabili să abordeze banii într-un mod critic, cronicarii exceselor capitalismului se concentrează, în schimb, pe lăcomia umană. Directorii generali ai Enron sau Worldlom, bancherii fără inimă de pe Wall Street sau tranzacţionişti zeloşi de la Goldman Sachs sunt puşi sub acuzare pentru jefuirea acţionarilor şi subminarea unui sistem, altfel funcţional. Etalarea lor în cătuşe prin faţa presei ne face să ne simţim bine pentru o clipă, până când vom înţelege expresiile cu adevărat

buimace de pe feţele lor. Ei au crezut doar că îşi fac treaba – încercând să-şi dezvolte companiile în ritmul dictat de structurile creditoare. Comportamentul lor urmează norma, nu este o aberaţie.

Nu că aceste personaje sunt fără prihană, dar atunci când dăm vina pe „corupţie” pentru problemele noastre economice, sugerăm că ceva iniţial pur a fost corupt de nişte actori răi – ca un fişier digital, care a fost odată intact, dar ale cărui date acum conţin erori. Nu este cazul aici. Mai degrabă, un sistem de operare economic proiectat de finanţiştii mauri din secolul 13, care căutau un mod de a păstra aristocraţia Europei, a funcţionat exact cum s-a dorit. A transformat piaţa într-o gigantică închisoare a datornicilor. Nu este singurul lucru nepotrivit pentru nevoile unei societăţi digitale din secolul 21; moneda centrală este mecanismul de bază al acestei capcane a dezvoltării.

Aceasta este cauza reală a gravităţii şi longevităţii crizei din 2007. În loc să vadă cum poate să compenseze tendinţa extractivă a monedei centrale, o industrie financiară extrem de digitalizată a ales să exploateze acest lucru. Perspectiva digitală, care ne permite să vedem banii ca pe un sistem de operare, nu motivează în mod necesar oamenii să regândească codul de bază, pentru a servi mai bine oamenii. Asta ar fi o sarcină destul de grea chiar şi pentru cei mai idealişti dintre noi. Aşa că bancherii şi finanţiştii s-au gândit să acţioneze astfel încât defectele structurale ale sistemului monetar să lucreze pentru ei.

Au înţeles că randamentul din capital surclasează o creştere reală şi că, într-o piaţă accelerată digital, deconectarea câştigătorilor de învinşi este inevitabilă – la fel ca pe iTunes şi Amazon. Doar că, aici, câştigătorii vor fi cei care au avut capital, iar perdanţii vor fi cei blocaţi în economia reală a bunurilor şi serviciilor. Aşa că au vândut bani debitorilor, apoi au vândut aceste împrumuturi unor creditori mai puţin inteligenţi. Între timp, au asigurat *şi* pariat pe aceste împrumuturi iniţiale. Acest lucru a creat

un joc câştigător la ambele capete pentru cei cu capital – ei au primit ratele la dobânzile obişnuite pentru banii împrumutaţi şi au câştigat şi pariurile puse pe oamenii şi companiile despre care credeau că vor eşua.18 Fericiţii câştigători au beneficiat nu numai de randamentul capitalului, dar şi de incapacitatea creşterii reale de a ţine pasul cu dobânda.

În loc de a profita în mod cinic de eşecul oamenilor şi al afacerilor de a ţine pasul cu nevoile capitalului, ar putea exista o modalitate de a schimba felul în care funcţionează capitalul? Ar putea banii să fi ajuns prea scumpi atât pentru binele lor cât şi pentru al nostru? Am văzut cum companiile individuale se pot sustrage imperativului creşterii reducând povara datoriei, modificând aşteptările investitorilor şi devenind mai adaptate la condiţiile reale de piaţă. Dar sistemul economic de operare, pe baza căruia aceste corporaţii trebuie să funcţioneze, nu se poate bucura de luxul unei încetiniri voluntare. Spre deosebire de sistemele naturale sau chiar societatea umană, o economie bazată pe dobândă trebuie să crească pentru a supravieţui. Acest lucru a funcţionat timp de secole, atâta timp cât au existat noi regiuni de cucerit, resurse de extras şi oameni de exploatat. Un sistem economic expansionist avea nevoie şi a stimulat colonizarea celor două Americi, Africii şi Asiei. Atâta timp cât se împrumutau mai mulţi bani, erau mai mulţi bani de dat înapoi băncilor şi de ţinut moneda pe linia de plutire.

În absenţa unor noi continente pe care să se extindă, industria s-a străduit să accelereze ratele de producţie sau să facă procesele existente mai intensive din punctul de vedere al capitalului. De exemplu, agricultura industrială generează mai multe recolte pe termen scurt decât metodele tradiţionale, mai puţin intensive. Are nevoie, de asemenea, de mai multe maşini, îngrăşăminte şi produse chimice. Prin renunţarea la practica culturilor prin rotaţie, agricultura industrială sărăceşte, însă, solul vegetal mai rapid, ceea ce generează o şi mai mare dependenţa de

substanţe chimice şi pesticide. Este nevoie de mai mulţi bani – iar acesta este scopul jocului. Dacă metodele Big Agra fac ca populaţia să fie mai puţin sănătoasă sau rate mai mari de apariţie a cancerului, Big Pharma este pregătită cu remedii costisitoare, alimentând o altă sursă de expansiune economică.

Dar acest proces ne epuizează pe toţi. Lumea noastră reală, a fiinţelor umane, a solului şi a acviferelor se reînnoieşte mai lent decât poate suporta nerăbdarea capitalului. „Construcţia de locuinţe" poate merge la fel de repede ca cererea de case noi. În cazul în care piaţa nu este stimulată în mod artificial de către speculatori, oamenii pur şi simplu nu pot ţine pasul cu dezvoltatorii de locuinţe de a tăia mai multe păduri, de a iriga mai mult teren şi de a construi mai multe case. În plus, aşa cum Naomi Klein a demonstrat cu prisosinţă în cartea sa *This Changes Everything* (*Asta schimbă totul*), schimbările climatice sunt un rezultat direct al unei economii expansioniste: mediul înconjurător fizic nu poate face faţă ritmului capitalului, susţinând, în acelaşi timp, şi viaţa umană.19

Filosoful economic John Stuart Mill a identificat această problemă încă din anii 1800. „Creşterea bogăţiei nu este nelimitată", a scris el.20 El era de părere că dezvoltarea nu era o caracteristică permanentă a economiei, deoarece nimic nu poate creşte mereu. Nu contează ce spune o foaie de bilanţ, creşterea economică este limitată de caracterul finit al lumii reale. Putem genera doar atâta activitate şi putem extrage doar atâtea resurse. Mill a perceput, astfel, sfârşitul dezvoltării în ceea ce el a numit „starea staţionară" – un echilibru sustenabil în care „va exista un corp bine plătit şi prosper al lucrătorilor; fără averi enorme, cu excepţia a ce s-a câştigat şi acumulat pe parcursul unei singure vieţi; şi un corp mult mai mare de persoane decât în prezent, nu numai exceptate de la muncile mai grosiere, dar având suficient timp de relaxare, atât fizică, cât şi mentală, feriţi

de aspectele mecanice, pentru a cultiva în mod liber harul vieţii”. 21

Mill nu a conceput starea aceasta staţionară ca fiind lipsită de îmbunătăţiri aduse societăţii, tehnologiei şi satisfacţiei generale. Pur şi simplu, ar marca sfârşitul fericit al erei investiţiilor mari, precum şi extracţiei şi creşterii asociate. Capitalul îşi va fi îndeplinit scopul de a construi societatea noastră şi de a atinge „capacitatea de transport” a planetei noastre. Cu alte cuvinte, oamenii ar putea să producă şi să consume lucruri diferite sau mai bune, dar ei nu vor fi în măsură să producă sau să consume *mai multe* lucruri. Totuşi, nu vor avea nevoie să facă asta, pentru că „economia progresivă” a capitalismului va fi fost abandonată şi înlocuită cu altceva.

Tehnologia digitală, calculatoarele, reţelele şi miniaturizarea au părut, la început, să anunţe o schimbare spre acest tip de abordare mai stabilă a vieţii.

Telenaveta ar însemna un consum mai mic de combustibil, iar ecranele de calculator ar însemna mai puţină hârtie de imprimat. Nicio predicţie nu s-a adeverit. Mai rău, speculatorii au văzut în tehnologia digitală o poartă de acces către o formă nouă, virtuală, de colonialism: un nou loc pentru a împrumuta şi rula capital, un teritoriu nou pentru creştere.

Din păcate, profilurile de tip Big data ale adolescenţilor nu pot susţine aceeaşi robusteţe a creşterii ca şi continentele întregi de sclavi şi de condimente. În plus, cercetarea consumatorului înseamnă câştigarea unei porţiuni dintr-un număr fix de achiziţii. Nu creează un consum mai mare. În orice caz, soluţiile tehnologice tind să facă pieţele mai mici şi, mai puţin probabil, să reproducă industriile conexe în sectorul transportului maritim, gestionarea resurselor şi serviciilor forţei de muncă. Ele fac ca diferenţa dintre creşterea reală şi randamentul capitalului să fie mai rea, nu mai bună. Acest lucru înseamnă că împing băncile şi investitorii chiar mai departe de câştigurile reale, până când, în cele din urmă,

există o deconectare completă între capital şi valoare.

Deci, cum poate o întreagă economie, care se bazează pe o premisă aritmetică a creşterii perpetue, infinite şi imposibile, să se elibereze, într-un fel, de această povară? Şi chiar dacă există suficient loc pentru mai multă creştere, cum desprindem o parte din capitalul îngheţat acumulat şi îl repunem în circulaţie, astfel încât oamenii să poată cumpăra şi vinde mai multe bunuri şi servicii?

Decidenţii politici au, din păcate, puţine instrumente cu adevărat stimulative la dispoziţia lor, iar cele pe care le au nu sunt deosebit de capabile să pună banii în mâinile oamenilor reali, acolo unde este nevoie. Ajutându-i pe oameni să tranzacţioneze nu este genul de activitate pe care sistemul lor de operare a fost construit să-l susţină. Moneda centrală a fost destinată să extragă şi nu să pompeze valoare în economie. De aceea, este mai la îndemână şi mai consecvent, într-un mod cu totul superficial, să ceri austeritate şi strângerea curelei de la naţiunile datornice decât să relaxezi politicile sau să scazi rata dobânzii. În cazul în care ţările sau regiunile nu pot plăti înapoi dobânda la monedele pe care le „împrumută”, atunci nu ar trebui să li se acorde mai puţin? Asta e justificarea împotriva salvării naţiunilor datoare din zona euro. La suprafaţă, pare logic, dar, dacă naţiunile aflate în această situaţie sunt împrumutat mai puţin, atunci cum vor putea da mai mult înapoi – mai ales dacă nu au voie să imprime proprii bani pentru a stimula anumite activităţi economice?

Băncile centrale nu au fost construite pentru a rezolva această problemă. Funcţia principală a Federal Reserve este de a-i proteja pe cei bogaţi – cei care deţin bani gheaţă – prin prevenirea inflaţiei, care ar face acel numerar să devină mai puţin valoros. În vremuri grele, o bancă centrală mai compătimitoare poate, în schimb, să pompeze mai mulţi bani în economie – dar, de fapt, are doar două moduri de a realiza acest lucru. Ea poate împrumuta bani băncilor, la cea mai mică rată posibilă a

dobânzii – chiar zero – sau poate cumpăra rezervele de obligaţiuni ale băncilor (ceea ce este cunoscut sub numele de „relaxare cantitativă”). Dar, pentru ca aceşti bani să ajungă în economia reală, băncile mai trebuie să-i împrumute oamenilor şi întreprinderilor. Nimic nu le obligă să facă acest lucru, iar într-un mediu cu dobânzi scăzute, marjele lor de profit la creditare sunt oricum mici. Majoritatea băncilor îşi investesc mai degrabă banii în instrumente financiare importante sau cumpără acţiunile companiilor existente. În plus, având în vedere faptul că economia are o creştere lentă, multe bănci refuză să ia bani de la Fed, detestă să ia un credit pe care ştiu că vor trebui să-l plătească înapoi. Deja au mai mulţi bani decât au nevoie şi, dacă preiau capital suplimentar, raportul dintre profit şi valoarea netă se va înrăutăţi.

Cealaltă opţiune este ca guvernul să-şi asume datoria împrumutând bani de la banca centrală şi dându-i angajaţilor – în mod ideal, celor care îndeplinesc anumite sarcini pentru guvern, cum ar fi construcţia de infrastructură sau furnizarea de servicii sociale. Banii pe care îi câştigă aceşti lucrători ca remuneraţie sunt apoi circulaţi în restul economiei, atunci când aceştia fac achiziţii. Atunci când economia se redresează, guvernul colectează mai multe taxe pentru a plăti datoria către banca centrală.

Această strategie, folosită cu succes în timpul Marii Depresiuni, ar fi greu de aplicat astăzi. Mulţi dintre conducătorii noştri aleşi nu înţeleg concepte simple, cum ar fi plafonul datoriei; majoritatea americanilor nu realizează că cheltuielile federale au fost la acelaşi nivel sau mai scăzute din anul 2009, mai mici decât oricând în timpul administraţiei Reagan şi chiar mai mici decât propunerea ruşinoasă de buget a lui Paul Ryan, din 2011.22 Ei nici măcar nu văd cum îmbunătăţirea infrastructurii însăşi poate stimula activitatea economică23 sau că cel mai bun timp pentru ca guvernul să împrumute bani în acest scop este atunci când ratele

dobânzilor sunt aproape de zero. Încă aduce a act caritabil sau socialism.

Ceea ce oamenilor le este greu să înţeleagă este că a pune bani în circulaţie înseamnă mai puţin a-i plăti pe oameni pentru munca sau nemunca lor cât a le oferi un mijloc să tranzacţioneze. Nu avem nevoie ca guvernul să angajeze lucrători care nu sunt necesari; avem nevoie de oameni care să fie capabili să facă schimb de valoare unul cu altul. Banii gheaţă ar putea servi acestui scop utilitar dacă nu ar fi atât de înfăşurat în alte funcţii ale sale, mai extractive. Aceasta este esenţa prăpastiei între presupusul procent de 1 la sută şi restul oamenilor. Capacitatea noastră de a genera valoare a fost paralizată de incapacitatea noastră de a găsi un mijloc de schimb. Oamenii care lucrează pentru a trăi suferă din cauza unui sistem menit să-i favorizeze pe cei care îşi fac bani din bani. Da, este ceea ce spunea Marx; dar există o cale de ieşire. Noi nu ne uităm la o proprietate fundamentală a activităţii economice sau chiar o consecinţă neintenţionată a capitalismului. Acesta este un sistem de operare economic, funcţionând aşa cum a fost programat. Şi noi putem să-l programăm altfel.

Reprogramarea banilor – de la seifuri bancare la blockehain

Din fericire, avem atât perspectiva cât şi instrumentele necesare pentru a schimba sistemul de operare monetar, fie prin ajustarea celui utilizat acum, ori prin construirea unora noi. Cu toate că intransigenţa afacerilor şi incompetenţa guvernului vor împiedica, probabil, orice modificări semnificative ale sistemului monetar central, peisajul digital tot mai mare dă naştere unor abordări alternative pentru a face tranzacţiile posibile.

În plus, nu există niciun motiv pentru a cere monedei centrale să facă altceva decât ceea ce a fost programată să facă. Este un instrument excelent pentru stocarea şi creşterea bogăţiei, pentru tranzacţiile la distanţe mari şi

pentru investiţiile expansioniste, de amploare. Nu este un instrument excelent pentru tranzacţiile între jucători mai mici sau pentru păstrarea banilor într-o circulaţie vie. Aşa că hai să nu-l folosim astfel. Aşa cum noi nu-i cerem unui tâmplar să construiască o casă folosind doar ciocanul şi nu şi fierăstrăul, nu ne putem aştepta ca economia să funcţioneze doar cu un singur instrument monetar. Contrar aşteptărilor noastre, putem avea în funcţiune mai mult de o formă monetară în acelaşi timp. Nu este deloc un complot comunist; dimpotrivă, am supune, pur şi simplu, moneda unei competiţii deschise pe o piaţă liberă. Fie ca banul cel mai bun să câştige!

Totuşi, dacă ne propunem să regândim pentru era digitală, trebuie să decidem exact ceea ce vrem de la ei. În limbaj de programator, *pentru ce* îi programăm? Diferitele răspunsuri la această întrebare foarte simplă dezvăluie prejudecăţile care stau la baza multora dintre cele mai vocale propuneri de modificare a sistemului nostru monetar. De exemplu, ce altceva realizează presiunea pentru impunerea standardului în aur decât să crească portofoliile celor care au investit deja în aur? Dacă Trezoreria ar trebui să sprijine fiecare dolar cu o anumită cantitate de aur, atunci banca centrală nu ar mai putea, cu siguranţă, să imprime bani aşa cum vrea. Banii ar obţine o valoare fixă şi nu ar exista niciun pericol de inflaţie. Dar, cum ar putea un standard în aur să promoveze circulaţia banilor în locul tezaurizării lor? Nu ar putea. Un standard în aur este în poziţia optimă pentru a contracara teama că economiile nu ar fi sigure dacă ar fi măsurate în dolarii susţinuţi de guvern. Dar moneda garantată cu aur nu ar fi mai bună la promovarea pieţei de tip peer-to-peer decât monedele de aur în Evul Mediu. Este părtinitoare în faţa penuriei.

Bernard Lietaer, unul dintre economiştii care au contribuit la conceperea monedei euro, a propus încă din 1991 că monedele fiat – bani declaraţi legali de către guvern, dar nesusţinuţi de o marfă fizică – să fie înlocuite

sau cel puţin completate cu monede care reprezintă un „coş” de mărfuri.24 Sugestia sa actuală este de a crea o monedă care este susţinută de o treime în aur, o treime în păduri şi o treime în autostrăzi. Aurul este componenta fixă în mărfuri, deoarece există din plin. Pădurile sunt componenta de creştere; copacii cresc. Şi autostrăzile, datorită taxelor de trecere, sunt componenta de venituri. Precum răspunsul unui investitor la deflaţie, sau chiar ca o nouă monedă de rezervă, are sens.

Dar, dacă încercăm să compensăm modul în care moneda centrală tinde să iasă din circulaţie şi să intre în conturile bancare ale oamenilor deja bogaţi, trebuie, în schimb, să căutăm modalităţi de a ajuta banii să se mişte mai bine. Acest lucru are mai puţin de-a face cu asigurarea că banii au o anumită valoare intrinsecă pentru stocarea pe termen lung şi acumularea în viitor, ci are mult mai mult de-a face cu asigurarea faptului că pot servi ca un mediu de schimb chiar acum. În termeni de programare economică, ar trebui să optimizăm nu pentru creşterea banilor, ci pentru *viteza* acestora. Nu pentru a economisi bani, ci pentru a-i schimba. Prin analogie cu un alt mediu nou digitalizat, este mai puţin vorba de a găsi o modalitate de a păstra filme, cum ar fi casete video sau DVD-uri, ci de a găsi o modalitate de a le distribui în casele oamenilor, cum ar fi prin cablu digital şi prin satelit. Suntem mai puţin preocupaţi de conţinutul în sine şi mai mult de promovarea circulaţiei sale. În această privinţă, oricum, banii în sine nu contează, cu excepţia cazului în care ajută oamenii să schimbe bunuri şi servicii. Poate, de aceea, cele mai multe dintre primele inovaţii reale în monedă digitală au avut mai puţin de-a face cu noile tipuri de bani decât cu noile mijloace de transferare.

De exemplu, primele platforme de vânzare online, mai ales ebay, au transformat pentru prima dată milioane de oameni obişnuiţi în vânzători. Dar nu a existat o modalitate facilă de acceptare a plăţilor. Treceau săptămâni până ce erau verificate cecurile, întârziind

livrările, doar dacă vânzătorii erau dispuşi să trimită marfa fără verificarea fondurilor. Cardurile de credit nu erau practice: cei mai mulţi vânzători ocazionali nu aveau suficiente vânzări pentru a compensa costurile unui cont de afaceri şi sistemul de procesare a plăţilor.

PayPal a creat prima facilitate capabilă să facă faţă necesităţii crescânde pentru tranzacţii de tip peer-to-peer. Modelul original a fost simplu. Cumpărătorii şi vânzătorii şi-au înregistrat conturile bancare sau cardurile de credit prin PayPal. Cumpărătorii au autorizat transferurile electronice prin PayPal. PayPal, apoi, a informat vânzătorul că fondurile erau sigure, iar vânzătorul a expediat marfa. Cumpărătorul a confirmat sosirea şi PayPal a trimis fondurile către vânzător. PayPal a servit atât ca un agent de schimb de încredere cât şi ca un cont de împuternicire. Întregul serviciu a fost gratuit, deoarece PayPal putea câştiga dobândă în timpul celor trei sau patru zile în care avea împuternicire asupra acelei plăţi.

Dar industria bancară şi agenţii săi de reglementare l-au perceput ca pe un parvenit în devenire şi au contestat legalitatea companiei. Numai instituţiile de economii reglementate au dreptul de a face bani „on the float”, aşa cum făcea PayPal. Astfel încât PayPal a schimbat modelul său de afaceri şi a început să-i taxeze pe cumpărători şi vânzători direct pentru fiecare serviciu.25

Cu toate acestea, PayPal a fost primul dintre multele companii care au promovat tranzacţii de tip peer-to-peer prin coborârea barierelor pentru a pătrunde în reţelele monetare existente. O companie numită Square a dus acest lucru la următorul nivel, dezvoltând atât tehnologia, cât şi infrastructura contabilă pentru ca oamenii să poată plăti cu cardul şi accepta plăţi prin smartphone-urile lor. Cu toate că multe cafenele şi magazine mici de vânzare cu amănuntul folosesc acum Square şi un iPad în locul sistemelor de cărţi de credit, mai greoaie şi costisitoare, persoanele pe care sistemul le-a capacitat în modul cel mai evident au fost vânzătorii independenţi şi oamenii din

servicii, precum şi cei care doresc să îi plătească. Între timp, Google şi Apple sunt în competiţie pentru a dezvolta noi modalităţi de utilizare a cărţilor de credit şi conturilor bancare prin telefoane şi tablete – tehnologii care, probabil, ar putea ajuta atât întreprinderile cele mai mici cât şi pe cele mai mari.

Aceste sisteme sporesc viteza banilor prin stimularea tranzacţiilor între actorii non-tradiţionali, făcându-le mai simplu de executat, mai uşor de verificat şi mai rapid de finalizat. Până în prezent, totuşi, folosesc aceleaşi reţele, destul de costisitoare, de tranzacţionare – cum ar fi cele conduse de companiile de carduri de credit sau sistemul dispeceratelor automate (ACH), care servesc băncile.26 De fapt, acestea nu sunt decât nişte tablouri digitale pentru autorităţile abilitate existente, care încă validează fiecare tranzacţie şi absorb o parte din costul transferurilor frauduloase – în prezent, peste 10 miliarde dolari pe an.

Totuşi, nu le plângeţi de milă; acest lucru este, pur şi simplu, o altă cale pentru ca ei să-şi justifice taxele de tranzacţie. Amintiţi-vă, fără jucători răi, autorităţile abilitate nu ar fi necesare. Companiile de carduri de credit câştigă 3 sau 4 procente la fiecare achiziţie. Aceasta înseamnă mai mult decât rata de creştere a întregii economii. Şi nici măcar nu reprezintă sursa primară a veniturilor unei companii de carduri de credit, adică toate dobânzile pe care clienţii le plătesc (sau le acumulează) pe soldurile lor. Atunci când o întreagă piaţă nu doar că plăteşte băncii, sub formă de bani, din datorie, dar plăteşte şi o autoritate abilitată pentru a verifica tranzacţiile, costurile marginale devin nesustenabile. Comercianţii trebuie să-şi ridice preţurile pentru a ţine cont de toate taxele de tranzacţie, iar comerţul încetineşte. Doar retailerii giganţi, cu capacitatea de a împrumuta bani mai ieftin sau chiar de a oferi propriile lor cărţi de credit, sunt capabili să reducă singuri aceste costuri fixe prin suplinirea unora dintre rolurile autorităţilor centrale abilitate.

În plus, după cum au arătat furturile tot mai frecvente de carduri de credit şi de informaţii despre consumatori, niciunul dintre aceste sisteme nu este deosebit de sigur. Autorităţile centrale abilitate nu sunt chiar atât de bune la ceea ce fac. De la Target la J.P. Morgan, o singură casă de marcat sau laptopul unui angajat poate deveni punctul de intrare pentru un hacker la nivel de sistem, făcând toţi utilizatorii vulnerabili la fraudarea unui credit şi furtul de identitate. Serviciile de securitate ale acestor companii devin rapid liderii în pierdere pentru schemele lor de creditare mai profitabile.

Din această perspectivă, prima generaţie de reţele de tranzacţii digitale nu este revoluţionară, ci reacţionară. Ele asigurau că piaţa nou descentralizată rămâne dependentă cu totul de aceleaşi instituţii centralizate, pentru a efectua orice activitate. Între timp, moneda pe care o folosesc – bancnote din rezervă, emise de bănci – este ea însăşi produsul unei autorităţi centrale abilitate, care, de asemenea, taxează pentru serviciile sale. Aşa cum am văzut, acest lucru reprezintă o piedică şi mai mare asupra vitezei potenţiale a banilor.

La ce bun există o reţea distribuită, cum este internetul, dacă toţi actorii săi depind în continuare de autorităţile centrale pentru a se putea angaja în activitatea de peer-to-peer? Cum poate fi, cu adevărat, de la persoană la persoană, dacă trece printr-un dispecerat central? în continuare, înseamnă un grup de indivizi descentralizaţi, fiecare interacţionând cu o platformă monopol – un nou capăt de drum în cadrul aceluiaşi sistem vechi.

Acestea sunt problemele pe care următoarea generaţie de reţele de tranzacţii digitale va trebui să le abordeze. Cum poate o reţea distribuită de participanţi să transfere şi să verifice valoarea în mod colectiv, fără a fi nevoie de o autoritate centrală? Chiar poate fi posibil acest lucru? Ar putea un sistem monetar să arate şi să acţioneze mai puţin ca iTunes şi mai mult ca Bitâorrent, în care, în loc să depindă de un monopol platformă pentru a negocia

orice, toţi participanţii folosesc protocoale pentru a interacţiona unul cu celălalt, în mod direct? Ar putea un sistem digital monetar să realizeze în mod deschis ceea ce băncile tradiţionale o fac în secret?

Singura modalitate de a afla acest lucru este de a începe cât mai deschis posibil. De aceea, Bitcoin a apărut mai întâi ca titlu al unui articol pe internei, în noiembrie 2008, semnat de cineva sub numele de Satoshi Nakamoto. În acest articol era prezentat conceptul unei monede virtuale, create şi tranzacţionate pe o platformă de tip peer-to-peer, open-source. Nu avea nevoie de nicio autoritate centrală pentru a-l emite şi nici de un mijlocitor central pentru a-i verifica sau a-i administra tranzacţiile. Platforma de reţea va fi numită Bitcoin, iar moneda Bitcoin.27

Această idee nu era cu totul nouă. Monedele virtuale şi descentralizate au fost încercate în trecut. Dar ce l-a detaşat pe Bitcoin a fost metoda propusă pentru asigurarea legitimităţii acestor tranzacţii. După cum a explicat Nakamoto, pentru ca o monedă să funcţioneze ca mijloc de schimb, aceasta trebuie să îndeplinească două standarde de bază: în primul rând, utilizatorii trebuie să fie destul de siguri că moneda pe care o deţin nu este contrafăcută; în al doilea rând, moneda nu poate fi „dublu-cheltuită" – adică, un cumpărător lipsit de scrupule nu poate cheltui aceiaşi bani în două tranzacţii distincte. Îndeplinirea acestor standarde este destul de simplă în cazul monedelor centralizate. Tehnicile de imprimare de înaltă tehnologie descurajează contrafacerea. Filtrele folosite de bănci şi companiile de cărţi de credit oferă protecţie împotriva dublei cheltuieli, prin menţinerea unor registre sigure cu conturile deponenţilor; orice cheltuială este imediat scăzută din registrul unic, centralizat.28

În documentul său, Nakamoto a afirmat că o reţea distribuită poate să genereze o securitate chiar mai mare decât un sistem monetar centralizat, cu condiţia ca utilizatorii săi să-şi mobilizeze resursele computerizate

pentru a ţine un registru colectiv şi deschis. El a trasat tehnologia propusă, mii de oameni au comentat şi au făcut sugestii, iar în 2009 a fost lansată reţeaua Bitcoin.29

Nu este crucial să înţelegem modul în care funcţionează Bitcoin pentru a fi capabili să-l folosim, la fel cum nu este crucial să înţelegem cum am intrat în posesia buletinului de vot electronic pentru a fi capabili să ne exprimăm votul. Dar, cu cât înţelegem mai bine tehnologia Bitcoin, cu atât putem avea mai multă încredere în ea, fără a trebui să ne bazăm exclusiv pe cuvântul celor care cunosc lumea digitală mai bine decât noi. Acesta este motivul pentru care codul Bitcoin este public şi este o sursă deschisă: dacă vă este teamă că există un guvern sau un infractor care conduce lucrurile, uitaţi-vă doar la cod şi veţi vedea ce se întâmplă. O să-l explic pe scurt aici, dar punctul-cheie este „nimeni nu se află la conducere” – ceea ce înseamnă că prejudecăţile Bitcoin sunt foarte diferite de cele ale unui sistem monetar tradiţional, generator de dobândă. Acesta este un sistem monetar care funcţionează prin intermediul unor protocoale – strângeri de mână digitale între colegi – în loc să-şi stabilească securitatea prin intermediul autorităţilor centrale.

Bitcoin se sprijină pe o bază de date cunoscută sub numele de „blockehain”. Acesta este un registru public al fiecărei tranzacţii în Bitcoini. Nu se află pe serverul unei bănci sau în subsolul unui sediu al unei companii de carduri de credit; există în computerele tuturor celor din reţeaua Bitcoin. Atunci când Bitcoinii se tranzacţionează, un algoritm care corespunde acestei operaţiuni este „publicat” pe blockehain. Algoritmul este doar o descriere a tranzacţiei în sine, adică „2 Bitcoini provin de la A şi s-au dus la B”. În loc de o listă a utilizatorilor şi a soldurilor acestora în Bitcoini, registrul contabil listează pur şi simplu tranzacţiile în ordine cronologică. Nu urmăreşte oamenii, ci banii. Nu se înregistrează cât de mult ai, ci de unde vin banii şi unde se duc.30, 31

Pentru a trece o tranzacţie în registru, doi utilizatori

trebuie să fie mai întâi de acord cu schimbul. Folosind o formă standard a criptografiei („chei” publice şi private), ambii utilizatori „semnează” tranzacţia avută în vedere, care este difuzată în reţea. Imediat, alţi membri ai reţelei, care au alocat o parte din puterea calculatoarelor lor procesului Bitcoin, încep verificarea tranzacţiei şi o înregistrează în registrul public. Această parte implică rezolvarea câtorva puzzle-uri de calcul – o modalitate de a garanta că o mulţime de computere diferite au verificat tranzacţia înainte de a fi finalizată. Acest lucru împiedică un actor rău să posteze tranzacţii false în registru. Ar avea nevoie de mai multă putere a computerului decât întreaga reţea de mii de utilizatori. Atunci când suficienţi oameni verifică tranzacţia, aceasta devine parte din registrul permanent – parte a unui nou bloc de tranzacţii, înregistrate în lanţ. (Asta durează aproximativ zece minute, în comparaţie cu o bancă, unde ar putea dura până la o săptămână pentru a fi confirmate fondurile noi.) Pe măsură ce sistemul câştigă în viteză, persoanele care verifică şi menţin acest blockehain sunt răsplătite cu Bitcoini. Acest proces este numit „minerit” şi este modul în care noi Bitcoin intră în circulaţie. Ca atare, această diluţie a masei monetare este infimă în comparaţie cu taxele pentru cardurile de credit, iar povara asupra tranzacţiilor este neglijabilă.32, 33

Se pare că Nakamoto a dezvoltat, în sfârşit, o modalitate de a distribui încrederea în economia digitală; a creat un registru public al tranzacţiilor şi l-a închis, nu prin intermediul unei securităţi bancare sau unor firewall-uri virtuale, ci prin puterea combinată computerizată a comunităţii. Banii dumneavoastră nu pot fi furaţi, deoarece nu este nicio cale de a pătrunde cu forţa. Toată lumea a înregistrat totul.

De aproape cinci ani, reţeaua Bitcoin şi bazinul său de Bitcoin au crescut, în timp ce utilizatorii săi au schimbat Bitcoini pentru produse, cum ar fi dispozitive USB, şosete din alpaca şi, ei bine, da, droguri. Faptul că

oamenii tranzacţionează prin chei criptografice, în loc de nume sau adrese de e-mail le permite să facă achiziţii în mod anonim. Deoarece nu apare nicio situaţie a stării creditului la sfârşitul lunii, care să listeze bunurile şi serviciile ilicite pe care cineva le-a achiziţionat, criptomoneda a devenit populară pe piaţa neagră şi şi-a câştigat reputaţia de ban pentru infractori. Apoi, la sfârşitul anului 2013, s-a întâmplat ceva interesant, deşi, poate, chiar prea previzibil. Fie ca răspuns la apariţia mult comentată a unei pieţe online ilicite bazate pe Bitcoin, cunoscută sub numele de Calea mătăsii (Silk Road) sau la participarea tot mai numeroasă a utilizatorilor chinezi, Wall Street a apelat brusc la Bitcoin ca un nou instrument pentru investiţiile speculative. A devenit astfel următorul lucru care conta.34

Ceea ce speculatorilor le place atât de mult la Bitcoin este că numai un număr limitat al acestora va fi pus în circulaţie. „Mineritul" după Bitcoini va fi complet în următoarele două decenii, iar rezervele de bani vor rămâne fixe după aceea. În plus, dacă un utilizator îşi pierde cheia personală, atunci acei Bitcoini deţinuţi de acel utilizator ies din circulaţie. Aceşti doi factori fac moneda Bitcoin extrem de deflaţionară. Dacă ar fi să prindă, cu adevărat, totul din urmă, au argumentat investitorii, cei care au intrat devreme pe piaţă ar fi încolţit piaţa unei întregi monede. De aceea, din 2012 până în 2013, preţul unui singur Bitcoin a crescut foarte mult, de la zece dolari, în noiembrie 2012, până la o mie de dolari un an mai târziu.35 Acum există fonduri de investiţii Bitcoin – unul iniţiat de vestiţii gemeni Winklevoss, atât de bine cunoscuţi pentru angajarea studentului Mark Zuckerberg să le construiască platforma pentru reţeaua de socializare şi, ulterior, pentru că au pierdut-o în favoarea acestuia.

Şi ei s-ar putea să rateze menirea acestei oportunităţi.

Banii Bitcoin sunt doar utilitari – nu reprezintă lucru de valoare în sine. Sunt o etichetă. În cazul în care aceştia

devin prea preţioşi şi rari, există întotdeauna o mulţime de monede alternative blockehain pentru a fi utilizate în schimb. Spre deosebire de emitenţii de monede naţionale convenţionale, nimeni – nici măcar autoritatea fiscală – nu obligă pe cineva să folosească Bitcoin. Deci, aceştia nu au acelaşi rol ca genul de bani care au fost inventaţi ca monarhii Renaşterii timpurii să poată închide piaţa peer-to-peer. În mod uimitor, este vorba despre bani, iar oamenii care înţeleg cu greu acest lucru – acesta fiind şi motivul – au toate şansele să se păcălească cu investiţiile lor în Bitcoin, oricum ar juca această carte.

Singurul mod de a înţelege scopul real şi funcţia Bitcoin este de a nu ne mai întreba dacă este sau nu o investiţie bună. Chiar şi acum, mulţi dintre cei care citesc aceste rânduri încearcă să-şi dea seama dacă eu afirm că Bitcoin va valora sau nu va valora ceva: ar trebui să închidă acum cartea şi să cumpere ceva, sau nu? în cazul în care aveţi nevoie de un răspuns pentru a merge mai departe, atunci bine: Nu investiţi în Bitcoin. Aţi putea face bani dacă i-aţi cumpăra la momentul potrivit, dar nu pentru asta sunt făcuţi.

Cu toate că Bitcoinii au nevoie ca investitorii să arate un interes suficient pentru a-şi dovedi meritul şi pentru a fi acceptaţi în tranzacţii, prea mult interes din partea investitorilor limitează, de fapt, eficacitatea monedei. Bitcoin, ca program, nu este menit să rezolve problema privind modul în care oamenii pot investi bani în timp. Se referă la problema privind modul în care oamenii pot tranzacţiona, în siguranţă, fără un mediator central şi în mod anonim. Iar Bitcoin este, dincolo de orice îndoială, sigur. Pentru cunoştinţa tuturor, mult mediatizatele jafuri şi atacuri cibernetice asupra Bitcoin au fost făcute pe unele dintre schimburile Bitcoin şi pe sistemele de portofel online – unul dintre ele fiind adaptat de pe un website de jocuri care nu a fost niciodată menit să asigure securitatea înregistrărilor bancare.36 Chiar şi aşa, nu au nimic de-a face cu blockehainul Bitcoin în sine, care este, prin

intenţie şi scop, impenetrabil.

Eşecul Bitcoin de a depăşi prejudecata culturii noastre de afaceri referitoare la tezaurizare şi penurie poate fi un regres temporar sau s-ar putea dovedi a fi un viciu fundamental în modul în care sistemul a fost proiectat. Blockehainul Bitcoin generează o provizie de Bitcoini limitată în mod arbitrar. Este posibil să fi fost menită să contracareze ceea ce pare uneori a fi pomparea nesocotită de bani în economie de către băncile centrale. Dar, prin stabilirea unui plafon privind cât de mult Bitcoin poate fi creat vreodată, Bitcoin nu transcende prejudecata privind penuria de monede centrale; ci o exacerbează.

Singurii care nu se gândesc la Bitcoin în acest fel sunt „minerii" – acei participanţi cu cele mai rapide calculatoare – a căror putere de verificare a tranzacţiilor şi de câştigare a unor monede noi îi plasează în centrul economiei, cel puţin atunci când se creează monede noi. Toţi banii apar odată cu ei, chiar dacă pleacă din mâinile lor de îndată ce îi cheltuiesc – fără obligaţii sau dobânzi, spre deosebire de moneda centrală. Poate sunt un nou tip de elită, dar, oricum, sunt un fel de elită. Ei sunt noii bancheri, chiar dacă funcţionează de la periferie şi chiar dacă există doar în primii zece ani de existenţă ai Bitcoin, până când provizia de bani este completată.

Nu că mineritul după Bitcoin ar fi ieftin. În afară de hardware, minerii trebuie să investească într-un volum enorm de procesare computerizată şi consum de energie electrică. În anul 2013, minerii au cheltuit aproximativ 1.000 de megawaţi-oră pe zi, verificând tranzacţiile şi săpând după noi Bitcoini.37·38 După cum a scris comentatorul Mark Gimein de la Bloomberg, aceasta este jumătate din energia necesară pentru funcţionarea Acceleratorului de particule de la Geneva (Large Hadron Collider). După mai puţin de un an, Pando Daily a plasat consumul de energie al reţelei la 131.019, 91 de megawaţi-ore pe zi, o creştere de peste 1.000 la sută.39 în timp ce calculatoarele specializate, numite „sonde miniere",

îmbunătăţesc eficienţa energetică a mineritului după Bitcoini, numărul în scădere de Bitcoin neexploataţi şi lungimea în creştere a blockehainului ridică nivelul puterii computerizate necesare pentru a efectua toate etapele impuse de Bitcoin.40 Deci, chiar dacă Bitcoin s-a dovedit a fi fezabil din punct de vedere economic, este puţin probabil să-şi demonstreze sustenabilitatea ecologică.

Cei care au cunoştinţe digitale, putere de procesare şi cele mai puţine mustrări privind risipa de energie electrică sunt în avantaj. Între timp, cei care au deja o mulţime de bani pot închiria, pur şi simplu, computerele procesatoare de Bitcoin de la companii precum Lease Rig, pentru a săpa în numele lor. Banii încă asigură un loc la masă.

Aşa că Bitcoin preia crearea de capital de la bancheri, dar o dă programatorilor sau celor care îi plătesc. Acesta rezolvă unele dintre problemele monedei, în sensul că nu mai este alimentată pentru a produce dobândă şi nu mai necesită creştere. Dar încă este în cantităţi mici şi tezaurizată şi mereu se sprijină pe mediul fizic. Seamănă mai mult cu moneda de aur originală, care s-a dovedit a fi prea rară pentru a fi practică, decât cu banii din piaţă, suficienţi şi mobili, care au dat naştere economiei bazarului de tip peer-to-peer. Nu există o bancă centrală ce câştigă dobândă din monedă, dar valoarea sa este încă un produs al raritătii sale relative – la fel cum ţigările servesc de cash într-un lagăr de prizonieri de război. Bani pentru prizonieri. Aceasta creează o mentalitate de sumă nulă la utilizatorii săi şi descurajează circulaţia. Există atât cât să ţină lucrurile pe linia de plutire, aşa că mai bine este păstrată decât cheltuită.

Cu toate acestea, în timp ce Bitcoin poate dovedi, în cele din urmă, că are o valoare limitată ca monedă, reţeaua Bitcoin reprezintă o schimbare potenţial epocală privind modul în care organizăm finanţele, tehnicile de calcul, corporaţiile şi chiar societatea noastră. Chiar şi la nivelul cel mai superficial, datorită reţelei Bitcoin, aceştia

sunt mai verificabili decât moneda centrală şi negociaţi. mai mult în mod colectiv. Cantitatea în circulaţie este complet ieşită de sub controlul Rezervei Federale sau al unei bănci centrale, precum şi de sub controlul politic şi de altă natură care ar putea influenţa deciziile lor. Dar, la un nivel mai important, protocolul Bitcoin reprezintă un salt profund privind modul în care înţelegem încrederea şi securitatea – două dintre funcţiile originale ale banilor.

Verificarea nu mai înseamnă ceva de care avem nevoie din partea unei autorităţi externe. Nu există nicio persoană oficială sau entitate care poate oferi (sau refuza) o ştampilă de aprobare. Încrederea, siguranţa şi dreptul de proprietate nu sunt garantate de către o instituţie centrală, ci de către reţeaua de participanţi. În acest sistem, puterea unei monede derivă nu din capacitatea de aplicare a legii a guvernului central, ci din conectivitatea fundamentală a oamenilor de pe piaţă. Banii nu sunt protejaţi în seifurile bancare, reale sau virtuale, ci se află sub cea mai larg posibilă supraveghere publică.

Speculatorii de pe Wall Street nu îşi dau seama de asta (sau poate nu vor), pentru că această schimbare promite o schimbare radicală, departe de sistemul prin care ei extrag bogăţie din finanţe. Cu toate acestea, disponibilitatea lor de a paria pe Bitcoin, chiar şi în modalităţi eronate şi din motive greşite, arată că piaţa recunoaşte că există o schimbare în curs de desfăşurare. Pur şi simplu, ei nu ştiu încă cum să participe.

Bitcoin este, de fapt, mai mare decât banii. Blockehain-ul poate că nu generează o încredere unilaterală, dar compensează neîncrederea noastră reciprocă într-un alt fel. În loc ca o autoritate să fie martora unui acord, noi toţi suntem martorii. Nu există un singur „supraveghetor” cu o cheie la registre sau cu o mână în bani, deci întrebarea cine îi supraveghează pe supraveghetori iese din discuţie. Nu există nicio autoritate – absolută sau altfel – pentru a fi coruptă. Autoritatea este distribuită. Dacă ne uităm dincolo de toate criptografiile,

algoritmii şi achiziţiile şi vânzările, blockehain-ul este pur şi simplu un registru deschis – un registru colectiv, accesibil publicului, în care apar acordurile încheiate între persoane fizice. În plus, este verificat de un grup anonim de confraţi, care este apoi criptat, astfel încât numai cei implicaţi în tranzacţia specificată ştiu cine a participat. Acesta are aplicaţii cu mult dincolo de Bitcoin.41

Blockehain-ul poate „legaliza" şi înregistra orice vrem, nu doar tranzacţiile în numerar între utilizatorii Bitcoin. Companii întregi pot fi organizate pe blockehain-uri, care pot autentifica totul, de la contracte la compensaţii. De exemplu, corporaţiile autonome descentralizate sau DAC-urile sunt o categorie de afaceri în ascensiune rapidă, care depind de un blockehain calculat colectiv pentru a determina modul în care sunt distribuite acţiunile. Pentru a fi considerată un adevărat DAC, o companie trebuie să fie întreprindere open-source, a cărei funcţionare are loc fără supravegherea unui organism de control unic, cum ar fi un consiliu de administraţie sau un CEO.[7] în loc de asta, regulile şi misiunea care guvernează un proiect trebuie să fie aprobate prin consens. Cei care lucrează la proiect sunt compensaţi pentru munca lor sau pentru investiţia de capital cu acţiuni în blockehain, care cresc în număr, pe măsură ce proiectul se dezvoltă.42 Ne putem gândi la DAC ca la nişte companii ale căror acţiuni sunt emise puţin câte puţin, pe măsură ce compania se dezvoltă de la un plan de afaceri simplu la o întreprindere sustenabilă. Numai persoanele care creează valoare pentru companie primesc acţiuni noi, proporţional cu contribuţiile lor.43

În mod corespunzător, majoritatea DAC vând, în prezent, servicii legate de blockehain. Prin angajamentul faţă de blockehain pentru propria lor guvernanţă şi distribuţie de acţiuni, DAC conferă credibilitate

7 încă există dezbateri în rândul participanților asupra modului în care să definească DAC, Dapp (aplicații descentralizate) și DAO (organizații autonome descentralizate), precum și principiile pe care trebuie să le respecte, (n. a.)

tehnologiilor pe care le vinde. Ei contrastează puternic cu ETF-Bitcoin, care sunt controlate de gemenii Winklevoss şi mulţi alţii şi în care profitul este extras prin supraevaluarea acţiunilor şi raportările de cheltuieli pe Wall Street, iar tranzacţiile rămân opace. Prin utilizarea blockehain-ului, DAC se supun unei transparenţe totale. Oricine poate vedea orice.

Cu toate aceste avantaje, există o anumită reticenţă faţă de cele mai multe dintre aceste proiecte blockehain. Cei care vin devreme au tendinţa de a câştiga cel mai mult, din orice monedă este distribuită. Mai mult decât atât, regulile care sunt introduse într-un sistem la început devin destul de greu de urmărit. Schimbările neprevăzute aduse unui sector anume în care funcţionează blockehain, sau chiar lumii întregi, sunt greu de explicat din mers. În cele din urmă, dacă toată lumea trebuie să păstreze o copie a registrului public, acesta poate fi destul de greu de manipulat odată ce s-au produs destul de multe tranzacţii; Bitcoin blockehain singur este mai mare decât hard disk-urile multor oameni. Pe scurt, pe măsură ce această economie în timp real proiectează anvergura, moştenirea ei devine o vulnerabilitate.

La urma urmei, indiferent de cât de promiţătoare pot fi aplicaţiile blockehain, tehnologiile descentralizate nu garantează o distribuţie echitabilă; ele nu fac decât să permită ca valoarea să fie schimbată şi verificată într-un mod în care sistemele noastre actuale extractive, centralizate nu o fac. Aşa cum am văzut, proiectul Bitcoin a fost destinat numai pentru a aborda problema asigurării securităţii prin intermediul unui registru descentralizat. Rezolvă verificarea peer-to-peer prin anonimitate – nu şi justiţia economică sau chiar circulaţia mai sănătoasă a monedei.44

Bitcoin dovedeşte că există soluţii distribuite la problemele considerate anterior a fi domeniul exclusiv al autorităţilor centrale. Putem face singuri acest lucru. Dar anonimatul inerent nu face nimic pentru a restabili

relaţiile umane decimate de activitatea corporativă, iar funcţionalitatea sa, indiferent de distanţă, nu face nimic pentru a reafirma realităţile locale, în care oamenii, de fapt, trăiesc.

Pentru a face asta, nu va trebui, poate, să ne raportăm la un fişier digital colectiv negociat, ci unul la altul.

Banii sunt un verb

Creaturi ale erei digitale, primul nostru impuls este să aplicăm nişte algoritmi, un program de calculator sau alte soluţii tehnologice oricărei probleme. Bitcoin este doar o astfel de abordare, care pune masiva putere de procesare a computerelor personale distribuite să verifice schimbul de valoare. Utilizând o astfel de tehnologie, învăţăm să avem încredere în algoritmii open-source ai criptomonedei în detrimentul bancherilor şi autorităţilor care, poate, au abuzat de acest privilegiu în trecut. Ne încredem în blockehain.

Desigur, ipoteza de bază este că oamenii nu pot avea suficientă încredere unii în alţii pentru a tranzacţiona direct, fără ameninţarea constantă de joc dublu, de fraudă sau de neonorarea unor servicii. Prin implementarea unui sistem monetar care ne încurajează să ne punem credinţa în tehnologie, noi uzurpăm, din nou, orice legătură socială pe care pieţele noastre ne-o permit. Avem tendinţa să ne îndreptăm spre o cultură economică determinată mai mult de de-conectare şi stări conflictuale decât de relaţionare şi avantaj reciproc. Asta pentru că suntem influenţaţi de instrumentele pe care le folosim.

Economiştii behaviorişti ştiu prea bine acest lucru. Aşa cum am văzut mai devreme, prezentând interes doar atunci când limitele monedei bazate pe datorii au început să iasă la suprafaţă în secolul 20, băncile şi companiile de credit au angajat legiuni de psihologi pentru a veni cu acele modalităţi de a-i convinge pe oameni să împrumute mai mulţi bani la rate mai mari ale dobânzii. Psihologii au aflat cum să exploateze concepţiile greşite ale oamenilor

cu privire la modul în care lucrau banii şi au denumit fiecare dintre vulnerabilităţile noastre, cum ar fi „biasul de iraţionalitate”, „biasul iluziei banilor”, „teoria aversiunii faţă de pierderi” şi „contabilizarea timpului”.[8] Apoi, au creat produse şi realizat reclame care au profitat de aceste deficienţe, în scopul de a convinge oamenii să acţioneze împotriva intereselor lor proprii. Cu alte cuvinte, dacă banii încetează să mai îndeplinească nevoile fiinţelor umane, schimbaţi fiinţele umane, pentru a se potrivi nevoilor banilor.

Este încă un exemplu al etosului epocii industriale, care plasează nevoile şi valorile umane sub cele ale maşinilor şi sistemelor mari în care trăim. Prin contrast, mediul reţelelor digitale ne invită să considerăm sistemele pe care le folosim ca programe care pot fi schimbate, iar oameni ca utilizatori finali, pentru care aceste sisteme sunt construite. Poate că programele de calculator, cum ar fi Bitcoin, sunt expresia digitală cea mai explicită a acestei tendinţe de a exploata economia ca şi cum ar fi un sistem de operare. Dar protocoalele Bitcoin sunt, totuşi, mai preocupate de a imita funcţiile banilor decât de a servi nevoile oamenilor. Într-adevăr, cele mai cuprinzătoare modificări ale sistemelor noastre monetare şi de creditare se pot dovedi a fi mult mai puţin tehnologice în exprimarea lor şi mai mult concentrate pe problemele specific umane, pe care încearcă să le rezolve. Nu sunt o soluţie pentru bani, sunt o soluţie pentru oameni.

De exemplu, una dintre principalele probleme care au apărut în urma mişcării Occupy Wall Street a fost problema datoriei. Datoriile studenţilor sunt estimate,

8 Oamenii împrumută nu în mod oportun, ci în mod irațional. La fel ca atunci când se uită la obiecte aflate la distanță, ei văd plățile viitoare mai mici decât cele din prezent, chiar dacă sunt, de fapt, mai mari. Sunt mai reticenți să nu piardă o sumă mică de bani decât dornici să câștige una mai mare - indiferent de probabilitatea fiecărui eveniment dintr-o anumită tranzacție. Nu iau în considerare posibilitatea unei evoluții negative neașteptate, care ar surveni între ziua în care cumpără ceva și ziua în care vor trebui, în final, să facă plata, (n. a.)

când scriu aceste rânduri, la aproximativ 1, 2 trilioane de dolari, în timp ce datoriile medicale, în prezent, împovărează peste cincizeci de milioane de adulţi din Statele Unite45 şi sunt, la nivel naţional, cauza cea mai importantă care duce la faliment personal.46 Toţi aceşti debitori cu greutăţi reprezintă o problemă şi pentru industria creditării: persoanele din grupele de vârstă pe care, de obicei, se conta să cumpere mai întâi case şi, apoi, să ia credite ipotecare sunt, încă, prea ocupate să ramburseze împrumuturile pentru studii, ca să mai ia în considerare achiziţionarea de bunuri imobiliare, în timp ce proprietarii de case care se confruntă cu datorii medicale sunt principala cauză de dare în plată şi de neachitarea a creditlor.47 Cele mai multe bănci şi companii de carduri de credit fac pachet şi vând, pur şi simplu, datoria rea recuperatorilor de credite şi altor specimene similare la câţiva bănuţi pentru un dolar, doar ca să scape de datoria respectivă din conturile lor. Datornicii încă datorează integral sumele creditate, dar noii creditori ştiu că vor colecta doar o parte a datoriei, dacă va fi şi atât, înainte ca datornicii să intre în faliment sau să dispară. Toată lumea sfârşeşte şi mai rău.

În timpul adunărilor Occupy Wall Street, activiştii au luat în considerare această situaţie, paradoxală din toate perspectivele tradiţionale. Au intenţionat să promoveze rezistenţa prin refuzul colectiv de a plăti datoria, forţând creditorii să arate întregul lanţ al împrumuturilor pe care încercau să le colecteze sau să formeze Comitete de acţiune politică (PAC) şi să influenţeze Congresul cu privire la reforma bancară şi de credit. Dar, preluând o idee din tendinţa erei digitale, de a fi implicat, de a face singur ceva, activiştii au venit cu o soluţie mult mai simplă: să cumpere datoria. Au lansat un proiect denumit Rolling Jubilee48 şi au început să strângă fonduri de la donatori pentru a răscumpăra şi, apoi, a dizolva datoria. Cu doar 700.000 de dolari din donaţiile iniţiale, ei au reuşit să dizolve peste 17 milioane de dolari din datoriilor

studenţeşti şi 15 milioane de dolari din datoriilor medicale, iar acum vizează împrumuturile pe salarii şi datoriile private din probaţiuni.49 Şi, cu cât mai mulţi oameni scot din datorii, cu atât mai mulţi donatori noi creează.

Astfel de soluţii nu pot fi foarte tehnologice, dar sunt digitale în spirit, mai ales prin modul în care preiau mecanismele de tip peer-to-peer de ajutor reciproc şi distribuie riscul personal şi răspunderea de-a lungul unei reţele. În cele din urmă, soluţia în sine este un atac asupra sistemului existent, extrem de exploatativ; metoda de a vinde la pachet credite pe baza a câţiva cenţi pentru un dolar este utilizată acum pentru a răscumpăra datorii de douăzeci şi cinci de ori mai mari decât suma donată. În cele mai bune cazuri, beneficiarii pot dona, la rândul lor, această sumă mică necesară pentru a-i salva, iar acea acţiune, denumită datoria jubiliară, poate continua să ruleze pentru a absolvi de datorii mai mulţi debitori.

Refacerea sistemului monetar şi numeroaselor sale tentacule bazate pe datorii poate folosi, cu siguranţă, internetul, reţelele de socializare şi blockehain-urile. Avem în tehnologia de consum toate capacităţile de securitate şi administrative care obişnuiau să fie domeniul exclusiv al băncilor şi marilor corporaţii. Dar reprogramarea banilor are nevoie mai puţin de tehnologie digitală şi mai mult de gândire şi obiective digitale. Trebuie să ne concentrăm mai puţin pe ceea ce *putem* realiza cu un anumit set de tehnologii şi mai mult pe ceea ce *dorim* să realizăm cu acestea. Cu aceste obiective clare în mintea noastră, putem evalua soluţiile oferite sau dezvolta unele noi, proprii.

Aşa că, în loc de a întreba cum putem manipula comportamentul financiar uman pentru a servi formele monetare existente, să ne întrebăm: Ce fel de bani vor încuraja comportamentele umane pe care le admirăm şi ne dorim să le practicăm? Ce tipuri de sisteme monetare vor încuraja încrederea, vor reenergiza comerţul local, vor favoriza schimbul de valoare peer-to-peer şi vor

transcende imperativul de creştere? Pe scurt, cum pot fi banii mai puţin un extractor de valoare şi mai mult o utilitate pentru schimbul lor? Mai puţin predispuşi să fie blocaţi în capital şi mai deschişi să rămână dinamici şi mobili?

1. Moneda locală

Cea mai simplă abordare pentru a limita delocalizarea, puterea extractivă a monedei centrale este ca şi comunităţile să adopte propriii lor bani locali, raportaţi şi legaţi într-un fel la moneda centrală. Una dintre primele şi cele mai de succes eforturi contemporane este Massachusetts Berk Share, care a fost introdusă pentru a ajuta ca banii să nu se mai scurgă în afara regiunii Berkshire.

O sută de Berk Share costă nouăzeci şi cinci de dolari şi sunt disponibile la băncile locale, în întreaga regiune. Comercianţii locali care participă le acceptă ca şi cum ar fi dolari – oferind clienţilor lor ceea ce echivalează cu o reducere de 5 la sută pentru utilizarea banilor locali.50 Cu toate că înseamnă vânzarea de bunuri cu un discount perpetuu, comercianţii pot folosi, la rândul lor, moneda locală în alte afaceri locale şi primesc aceeaşi reducere. Nerezidenţii şi turiştii achiziţionează cu dolari bunuri la preţul integral, iar cei care vor neapărat să cumpere obiecte cu Berk Shares, probabil, părăsesc oraşul cu câţiva bani locali necheltuiţi în buzunarele lor.

Discountul local de 5 la sută poate părea ca un mare dezavantaj de suportat – dar numai în cazul în care oamenii de afaceri consideră că se află într-o competiţie individuală. Pe termen lung, reducerea este mai mult decât compensată de faptul că Berk Shares pot circula doar la nivel local. Acestea rămân în regiune şi revin la aceleaşi magazine din nou şi din nou. Chiar şi în cazul în care magazinele care nu sunt locale, cum ar fi Walmart, sunt de acord să accepte moneda locală, ele nu o pot livra acţionarilor sau să o prindă în capcana economiilor statice. Cel mai bun lucru pe care Walmart îl poate face este de a o

utiliza pentru a-şi plăti lucrătorii locali sau pentru a achiziţiona bunuri şi servicii de la comercianţii locali – din nou, sprijinind economia locală, în loc să absoarbă acele externalităţi.

Simplu, monedele locale raportate la dolari, precum Berk Shares, depind de ceea ce este cunoscut sub numele de efectul multiplicator local.51 Banii de orice fel, chiar şi vechii dolari obişnuiţi, cheltuiţi în afacerile locale, tind să rămână în economia locală. Asta, deoarece afacerile locale independente au tendinţa de a-şi asigura materialele şi serviciile din vecinătate, în loc de a se aproviziona de la nişte locaţii corporatiste îndepărtate. Conform unui alt studiu amplu realizat de Asociaţia Librarilor Americani (ABA), 48 la sută din fiecare dolar cheltuit la comercianţii locali cu amănuntul sunt recirculaţi în acea comunitate, comparativ cu doar 14 la sută în cazul lanţurilor de magazine.52 în cazul monedelor locale limitate geografic, această cifră se ridică la aproape 100 la sută, până când sunt schimbate înapoi în dolari. Astfel de monede au tendinţa de a se împotrivi extracţiei şi de a favoriza circulaţia.

Berk Shares pot achiziţiona toate mărfurile, oricât ar părea de ciudate, din New England pe care cineva ar dori să le achiziţioneze: produse locale, o ceaşcă de cafea la un târg, un sejur la o pensiune. Dar ele pot fi schimbate şi pentru bunuri şi servicii cu scopuri utilitare: contractate de construcţii, web design, chiar şi o vizită la antreprenorul de pompe funebre.53 Acesta este momentul în care lucrurile se complică. Monedele locale funcţionează cel mai bine pentru bunurile şi serviciile generate pe plan local sau atunci când adaosul comercial este derivat dintr-o valoare adăugată la nivel local, cum ar fi mediul înconjurător sau forţa de muncă. Nu funcţionează la fel de bine pentru vânzarea de bunuri care sunt la capătul lanţurilor lungi de aprovizionare sau care depind de mărfuri provenite de departe. Un dezvoltator poate utiliza Berk Shares pentru a cumpăra obloane produse la nivel

local, dar nu poate cumpăra şi unelte sau cuie. Un librar poate oferi clienţilor săi o reducere efectivă de 5 la sută pentru achiziţiile lor, dar va plăti preţul întreg pentru produsele pe care el le achiziţionează. Nu este în interesul pe termen scurt al unui om de afaceri local să accepte monede locale. Iar efectul multiplicator funcţionează cu adevărat doar în cazul în care există o mulţime de afacerişti care doresc să intre în acest joc.

Partizanii monedei locale recunosc acest neajuns, dar cred că este atenuat de vizibilitatea monedei. În cazul monedelor pe criterii geografice, concepţia este că etosul care afirmă „cumpără local" devine vizibil – deşi, voluntar, el este validat de comercianţi şi de liderii politici. Dacă nu foloseşti Berk Shares, cum poţi să explici comercianţilor faptul că sprijini cu adevărat afacerile locale? Monedele locale sunt cea mai bună reclamă, făcând ca deviza „cumpără local" să devină vizibilă şi promovând astfel spiritul comunităţii şi presiunea prietenoasă de la persoană la persoană, care duce la un efect larg de achiziţii locale în reţea. Pe de altă parte, unii clienţi ar putea să-şi demonstreze loialitatea faţă de comercianţii locali prin renunţarea definitivă la discountul provenit din moneda locală şi folosirea banilor „reali" fără discount.

Multe alte comunităţi experimentează unele variaţii ale modelului Berk Shares. Susţinătorii afirmă că, datorită faptului că sunt departe de economia mare, aceste monede funcţionează împotriva tendinţei de penurie a monedei centrale şi sunt mai rezistente la ciclurile de expansiune, contracţie şi spirală.54 Dolarii din Detroit, Misiunile din Santa Barbara, iar, în Marea Britanie, lirele din Bristol, Brixton şi Cumbria oferă fiecare variantele lor particulare. Dolarii din Detroit oferă cam aceleaşi aranjamente ca şi Berk Shares, doar că la o rată de discount de 10 la sută.55 Lira din Bristol, Marea Britanie, este susţinută de o entitate de credit, dispune de un sistem de plată digital şi poate fi utilizată de către oamenii de afaceri pentru a plăti anumite impozite. Un program-pilot în Nantes, Franţa,

promite să permită cetăţenilor să plătească impozitele municipale în monedă locală.56

Cele mai multe dintre aceste monede locale sunt mai mult un moft decât ceva util. În unele cazuri, pentru că numai persoanele progresiste, conştiente din punct de vedere economic, sunt dispuse să le folosească, şi doar pentru bunuri şi servicii care nu au o valoare clară pe piaţa deschisă, obişnuită, cum ar fi vindecarea spirituală sau consilierea în carieră. În altele, pentru că sistemul monetar central este încă suficient de puternic pentru a servi majorităţii oamenilor – sau suficient de dominant pentru a reduce la minimum viabilitatea aparentă a alternativelor. În plus, prin raportarea acestora la moneda centrală, aceste monede de discount locale nu se pot izola atât de mult faţă de problemele monetare cronice: inflaţia, deflaţia, efectele în spirală sau datoria.

2. Banii liberi: Numerarul ca utilitate

Pentru ca o monedă locală să fie mai mult decât o modă, aceasta trebuie să fie cu totul independentă de sistemele monetare existente – adică, raportată la nimic altceva decât la ea însăşi. Poate că se întâmplă doar atunci când o economie se află într-o situaţie cu adevărat rea şi banii nu se găsesc nicăieri, încât tot mai multe aplicaţii bootstrap de monedă alternativă tind să iasă la suprafaţă.

De exemplu, după înfrângerea Germaniei în Primul Război Mondial, o mare parte din lumea vorbitoare de germană era într-o stare economică critică. În oraşul austriac Worgl, peste 30 la sută dintre muncitori erau şomeri şi o parte semnificativă a populaţiei era într-o stare deplorabilă.57 Nu erau bani suficienţi – şilingi austrieci – pentru a se descurca, fiind perioada când Austria îşi plătea datoriile de război către bănci.

Inspirat de teoria „banilor liberi” a economistului german Silvio Gesell, primarul din Worgl a decis să creeze o monedă locală programată să rezolve această criză. Potrivit lui Gesell, calităţile esenţiale ale unui sistem monetar – tendinţele sale, modul în care extrage valoare

sau descurajează circulaţia – sunt necunoscute oamenilor care îl folosesc, până când li se arată o alternativă. Gesell nu era marxist; era un susţinător al pieţei libere, mai ales împotriva perceperii de dobândă la bani, pe care el o considera ca fiind modul în care clasele avute îi împiedicau pe ceilalţi să participe pe deplin la procesul economic.

Oraşul avea o mulţime de muncitori şi o mulţime de resurse, o mulţime de nevoi şi o mulţime de furnizori; pur şi simplu, nu avea mijloacele pentru ca toţi aceşti oameni şi toate aceste afaceri să facă schimb de bunuri şi servicii. Orice bani reuşeau să genereze, se întorceau la serviciul datoriei. Aşa că primarul a luat trezoreria întregului oraş, în valoare de 40.000 de şilingi austrieci, şi a depus-o în banca de economii locale, ca o rezervă parţială pentru un nou tip de monedă: certificate de muncă ce au ajuns să fie cunoscute sub numele de Worgl.58

El a reuşit să pună oraşul în mişcare şi să lucreze din nou, plătind oamenii în Worgl pentru a se angaja în proiecte de lucrări publice, cum ar fi drumuri şi şcoli. Pentru că îl citise pe Gesell, a avut grijă să direcţioneze banii spre prosperitatea locală. Prin concepţie, certificatele de muncă funcţionau doar ca monede „în circulaţie”. Cetăţenii le puteau folosi pentru bunuri şi servicii şi chiar pentru a-şi plăti taxele locale. Dar Worgl erau teribile când venea vorba de economisire: certificatele îşi pierdeau valoarea, „scăzând” cu o rată de 1 la sută pe lună, la fel ca o monedă bazată pe cereale în Evul Mediu târziu. Ca o consecinţă neaşteptată, această scădere i-a stimulat pe cetăţeni să-şi plătească taxele devreme, ceea ce dădea guvernului local lichidităţile necesare pentru a gestiona infrastructura şi pentru a crea în continuare mai multe locuri de muncă. La fel ca şi Rolling Jubilee, noua monedă a iniţiat un ciclu virtuos. În mijlocul depresiei mondiale, satul a construit poduri, case, un rezervor, chiar şi o trambulină de schi.59

Programând Worgl ca monedă anticreştere, care, în timp, şi-a pierdut valoarea, primarul a descurajat

tezaurizarea, lăsând banii să-şi îndeplinească rolul lor necesar ca mijloc de schimb. Conceptul a privilegiat investiţiile în dezvoltarea locală în faţa serviciului datoriei. În cele treisprezece luni ale existenţei sale, succesul imens repurtat de Worgl a atras un pic prea mult atenţia cui nu trebuia. Văzând-o ca pe o ameninţare la adresa monopolului său, Banca Centrală Austriacă a declarat Worgl ilegal. Certificatele Worgl au fost scoase din circulaţie, penuria a revenit, iar şomajul a crescut iar la valorile de dinainte.

Au existat multe alte încercări de succes în monedă locală în Austria şi Germania, dar toate acestea au primit un răspuns similar din partea instituţiilor centrale decidente. Din moment ce nu puteau fi utilizate în afara regiunilor lor, monedele locale nu aveau nicio valoare pentru centrele de putere politică şi economică. Ele erau stabilizatoare pentru oamenii reali din locurile reale, dar destabilizatoare pentru cei care căutau să centralizeze controlul asupra Germaniei. În orice caz, depresia prelungită şi inutilă a deschis, pur şi simplu, calea spre nemulţumirile care au alimentat fascismul.

Monedele locale libere au fost, de asemenea, responsabile pentru furnizarea unui mijloc de tranzacţie în timpul Marii Depresii din Statele Unite. Unele au avut destul de mult succes pentru a reprezenta o ameninţare la adresa puterii centrale; altele au avut atât succes cât să repună pe picioare activitatea bancară tradiţională. Într-o colecţie mult mai pragmatică de lucrări decât cele ale lui Gesell, economistul Irving Fisher, de la Universitatea Yale, a susţinut că singurul punct focal al unei monede alternative în astfel de circumstanţe trebuie să fie viteza mărită a banilor.60 El a pledat pentru utilizarea „cupoanelor” ca armă împotriva deflaţiei.61 Cupoanele ar veni dimpreună cu cerinţa ca să fie cheltuite şi ştampilate la intervale regulate, pentru a le menţine valoarea. Numai după ce au fost complet ştampilate – ceea ce înseamnă că au fost cheltuite de treizeci şi şase sau de cincizeci şi două

de ori, în funcţie de fiecare cupon – puteau fi răscumpărate de bancă. Prin urmare, banii aveau un stimulent încorporat pentru a fi cheltuiţi. Şi a funcţionat, cel puţin în comunităţile locale care le-au utilizat.

O altă monedă din epoca depresiei, „cuponul în anticiparea impozitelor", a fost emisă de câteva zeci de oraşe americane, de la Ann Arbor, Michigan, până la Tulsa, Oklahoma, 62 ale căror fonduri municipale fuseseră pierdute în criza bancară. Fără niciun ban, aceste consilii locale au început să plătească muncitorii şi furnizorii lor în IOUS (for You Owe Me – îmi eşti dator), cu valoare nominală mică, valorificabil cu veniturile fiscale viitoare. Cuponul a circulat, de obicei, cu o reducere faţă de valoarea sa nominală, dar a fost mai bun decât nimic pentru lucrătorii şi cetăţenii unor economii altfel în stare de faliment.

Poate, conform celei mai simple soluţii pentru penuria de bani, mulţi angajaţi din timpul depresiei s-au alăturat schimburilor troc şi cooperativelor de întrajutorare. Uneori, muncitorii primeau de la proprietarii de fabrici, în schimbul muncii lor, bunuri pe care le produceau sau, de la fermieri, o parte din recoltă. În alte sisteme, muncitorii au schimbat bunurile şi serviciile direct între ei. Au folosit diferite forme de cupoane pentru a ţine evidenţa a cât de multă muncă au depus şi cât de multă valoare au obţinut. Fondatorii şi utilizatorii acestor monede nu erau comunişti şi nici măcar nu aveau vreo ideologie. Mulţi, inclusiv reverendul George Mecklenburg, care conducea Organized Unemployed Inc's, detestau ajutorul de stat atât de mult încât pe cuponul cooperativei sale de varză acră era imprimat sloganul „Muncă, nu pomană!" 63

Pe măsură ce au apărut programele federale guvernamentale ale lui F.D. Roosevelt, aceste sisteme alternative de bani locali au fost fie declarate ilegale şi abandonate, sau utilizate pentru a stimula economia mai mare. În multe cazuri, însă, au dat comunităţii acel gust de

autonomie înainte ca ajutorul sub formă de noi datorii să sosească. Nu există nicio îndoială că programele, obligaţiunile, politicile ipotecare şi legile pentru veteranii de război ale lui F.D. Roosevelt le-au permis mai multor americani să trăiască mai bine. El a forţat băncile să înceapă creditarea, ceea ce ne-a pus pe calea celor şapte sau opt decenii de expansiune obligatorie a monedei şi a creşterii economice – cu bune şi cu rele. Dacă împrumutul poate fi înţeles şi ca o formă de pomană, atunci deviza lui Mecklenburg poate fi mai profetică decât a intenţionat el.

3. Monedele cooperative: Cum să dăm viaţă banilor

Astăzi, redresarea economică este încă înţeleasă astfel: nişte instituţii mari împrumută altor instituţii o grămadă de bani, cu scopul de a capitaliza noi proiecte de dezvoltare Atunci când oraşele nu au bani gheaţă şi şomajul este ridicat, se aşteaptă ca guvernatorul sau preşedintele să stimuleze o instituţie bancară care să împrumute bani unei corporaţii pentru a construi o fabrică, pentru a crea nişte locuri de muncă, pentru a relansa astfel economia. În cele din urmă, însă, toţi cei din lanţul capitalului trebuie să primească contravaloarea plăţilor făcute, mulţimea de consilieri financiari şi alţi deţinători de acţiuni speculând împrumuturile făcute pentru a-şi lua partea, iar municipalitatea rămânând dependentă de o corporaţie străină pentru tot. Corporaţia are forţa de a solicita un tratament fiscal mai bun, pe măsură ce extrage mai multă valoare din acea regiune decât creează. Apoi, compania pleacă şi ciclul începe din nou. Iar aceasta este considerată o poveste de succes – premisa însăşi a economiei noastre ciclice.

Ar fi mult mai simplu, mai sustenabil şi mai puţin costisitoar să se aducă de lucru în acea regiune, fără să fie îndatorată sau pusă în serviciul unei entităţi îndepărtate. În loc să instaleze o industrie anume, guvernul ar putea dota mult mai uşor regiunile cu instrumentele şi informaţiile de care au nevoie pentru a dezvolta un mijloc de schimb de valoare.

La urma urmei, dacă oamenii au abilităţi şi nevoi, atunci ei au bazele unei economii. Tot ce au nevoie este o modalitate de a schimba valoare între ei. Dacă Joe repară frigidere, Maria coace pâine, Pete cultivă grâu şi Sylvia are grijă de copii, fiecare îl poate sprijini pe celălalt. Dar, doar acest troc nu va fi îndeajuns.

Poate că frigiderul Sylviei are nevoie să fie reparat, iar Joe nu are ce copii să-i lase în grija Sylviei. El are nevoie de pâine. Iar Sylvia nu poate avea grijă de copiii lui Mary, deoarece aceştia sunt la colegiu. Sylvia poate avea grijă de copiii lui Pete. Şi cum poate fi asta de folos?

Dacă toţi ar avea dolari, ar fi uşor. Pete ar plăti-o pe Sylvia să aibă grijă de copiii lui. Sylvia l-ar plăti pe Joe să îi repare frigiderul. Joe ar plăti-o pe Mary pentru pâine. Şi Mary l-ar plăti pe Pete pentru grâul cu care face pâinea. Dacă Pete ar avea nişte bani, ar putea să o angajeze pe Sylvia. Aşa că el îl votează pe politicianul care promite noi investiţii de capital, o fabrică nouă, locuri de muncă noi, câţiva dolari noi şi, în cele din urmă, un nou set de credite care urmează să fie plătite băncii care a furnizat iniţial banii.

Ce se întâmplă dacă, în schimb, Pete şi restul comunităţii sale au învăţat să tranzacţioneze direct? Ce se întâmplă dacă, în loc de mituirea oamenilor de afaceri străini cu o nouă zonă industrială scutită de impozite, politicianul ar oferi pur şi simplu un fişier PDF cu instrucţiuni simple despre cum să lanseze o „favor bancă” sau o monedă locală? Sau poate ar pune la dispoziţia camerei de comerţ locale un consilier, pentru câteva săptămâni, pentru a pune pe picioare un sistem de schimb sau o nouă monedă comunitară? Spre deosebire de monedele cu discount locale, cum ar fi Berk Shares, monedele comunitare cooperative nu trebuie să fie deloc raportate la dolar. Ele nu sunt cumpărate pentru a exista ca atare, ci pentru a fi puse în circulaţie – asemănător banilor de pe piaţa sfârşitului de Ev Mediu. Ele sunt gândite mai puţin ca bani şi mai mult ca schimburi.

Cea mai simplă formă de monedă cooperativă este o favor bank, o bancă de tip serviciu contra serviciu, cum ar fi cele folosite în Grecia şi în alte părţi din sudul Europei, în timpul crizei euro. Incapabili de a găsi de lucru sau de a face rost de euro, oamenii din multe locuri şi-au pierdut capacitatea de a efectua tranzacţii. Cu toate că cea mai mare parte din ceea ce aveau nevoie putea fi produsă pe plan local, ei nu aveau bani cu care să negocieze. Aşa că au construit nişte site-uri simple şi sigure de tranzacţionare – cum ar fi mini-eBay-uri – în care oamenii îşi ofereau produsele şi serviciile în schimbul bunurilor şi serviciilor de care aveau nevoie.64 Site-urile web nu au înregistrat atât mărimile de valoare, cât au ţinut evidenţa generală a persoanelor care furnizau produse/servicii comunităţii şi coordonau schimburi echitabile. Această soluţie ocazională, transparentă funcţionează foarte bine într-o comunitate în care oamenii se ştiu deja unul pe celălalt şi profitorii pot fi presaţi să contribuie.

Comunităţile mai mari utilizează *time dollars*, dolarii-timp, un sistem de monedă ce ţine evidenţa orelor pe care fiecare le efectuează pentru celălalt. Din nou, un schimb simplu este configurat pe un site web, unde persoanele trec pe o listă ce au nevoie şi cum pot contribui. Cu cât o comunitate este mai mare şi mai anonimă, cu atât mai multă securitate şi verificare se impun. Din fericire, zeci de companii nou venite şi organizaţii nonprofit au dezvoltat aplicaţii Smartphone şi kituri de site-uri web prin care comunităţile locale sau chiar nelocale pot iniţia şi rula propriile monede.65 Dolarii-timp pot fi chiar rulaţi pe un blockehain, în care furnizorul şi cumpărătorul verifică tranzacţia.

Schimburile de timp tind să funcţioneze cel mai bine atunci când toţi îşi evaluează timpul în acelaşi fel sau furnizează acelaşi serviciu. Recesiunea japoneză a dat naştere uneia dintre cele mai de succes schimburi de timp de până acum, numită Fureai Kippu sau „Caring Relationship Tickets” (Tichete de relaţionare a serviciilor

de îngrijire). Oamenii nu mai aveau suficienţi bani pentru a plăti serviciile de îngrijire a sănătăţii pentru părinţii sau bunicii lor – şi, pentru că s-au mutat departe de casă pentru a-şi găsi de lucru, nici nu puteau avea grijă de rudele lor. Schimbul Fureai Kippu a dat oamenilor posibilitatea de a stoca ore de îngrijire a bătrânilor prin îngrijirea persoanelor în vârstă în comunităţile lor, pe care le puteau apoi folosi pentru a obţine îngrijire pentru propriile lor rude aflate la mare depărtare. Deci, o fată putea oferi o oră de servicii de îmbăiere pentru un bătrân din cartierul ei, în schimbul pregătirii, de către altcineva, a mesei bunicului ei, care locuieşte într-un alt oraş. Pe măsură ce aceste Tichete de relaţionare a îngrijirii au devenit lucruri de valoare acceptate, oamenii au început să le folosească pentru o varietate de servicii.66

Mai mult, deşi economia japoneză s-a recuperat suficient pentru ca oamenii să-şi permită asistenţă medicală contra cost de la furnizorii tradiţionali, mulţi au ales să rămână în cadrul sistemului Fureai Kippu. Nu numai că era mai puţin costisitor pentru tineri să plătească direct cu propriul lor timp, dar bătrânii i-au găsit pe îngrijitorii lor amatori mai conectaţi la ceea ce făceau şi arătând mai multă compasiune.67

Diferitele sisteme monetare dau naştere la diferite comportamente şi atitudini din partea comunităţilor care le folosesc. Cu Fureai Kippu, îngrijitorii obţin un surogat în vârstă pentru care ei pot oferi îngrijirea pe care şi ei o doresc să fie oferită propriilor bunici. Ei pot stabili relaţii şi pot negocia programul în mod direct, fără a fi nevoie să-şi facă griji cu privire la profitul, orarul, facturile sau asigurarea companiei lor – sau costurile tuturor acestor lucruri. Oamenii pot lucra mai puţin şi obţine mai mult. Este o problemă doar pentru cei care speră să extragă valoare din tranzacţie.

Sistemele de dolari-timp şi cele similare nu încurajează profiturile extractive, deoarece sunt foarte bune numai pentru schimbul de muncă şi de servicii cu

alte persoane. Spre deosebire de moneda emisă de bancă, orele nu sunt date cu împrumut pentru a exista şi nici nu colectează dobândă în timp. De fapt, nu se acumulează. Şi contul fiecăruia porneşte de la zero. Atunci când Sylvia are grijă de copilul lui Joe, contul ei este creditat cu trei ore, iar Joe este debitat cu trei ore. Din moment ce ambii au început de la zero, Sylvia are acum trei ore în contul ei, în timp ce contul lui Joe este pe roşu pentru valoarea a trei ore de muncă. El va rămâne dator sistemului – comunităţii – cu aceste trei ore, până când Mary îl angajează să îi repare frigiderul. Rezultatul net al schimbului este egal. Totalul net al sistemului este tot zero. Aceasta nu este o economie de creştere, ci o economie de tranzacţionare.

Cu toate că o persoană poate face o grămadă de treabă, în scopul de a stoca suficiente ore pentru a obţine o grămadă de servicii, în cele mai multe cazuri, se pune o limită pe câte ore pot acumula membrii în cadrul acestor schimburi. Se pune, de asemenea, o limită la cât de multe ore poate datora o persoană. În acest fel, un profitor poate fi îndepărtat din sistem, iar întreaga comunitate poate absorbi destul de uşor costul orelor necâştigate.

Băncile de timp din comunităţile progresive, cum ar fi Ithaca, New York, sau Boulder, Colorado, sunt unele dintre cele mai renumite bănci existente, dar au început să răsară şi în regiunile defavorizate peste tot în lume, datorită, în mare măsură, uşurinţei cu care pot fi administrate online. De exemplu, în Spania, băncile de timp, de toate formele şi mărimile, oferă oamenilor o modalitate de a lucra şi tranzacţiona independent de o urgenţă monetară, în crearea căreia spaniolul de rând nu a avut niciun rol. Numai în Barcelona există mai mult de o sută de bănci de timp, cu un număr de membri ce variază de la mai puţin de cincizeci la câteva mii. Unele dintre ele sunt gestionate zi de zi de către personal uman (care şi el este compensat în dolari-timp), în timp ce altele sunt în întregime digitalizate şi automate. Multe dintre băncile de timp mai mari oferă chiar şi activităţi de control, de audit,

precum şi servicii bancare online.68

Dolarii-timp sunt extrem de egalitarişti, evaluând la fel timpul fiecărei persoane. O „oră” valorează o oră de muncă, indiferent că este efectuată de către un instalator sau un psihoterapeut. O altă versiune de dolari-timp, numită LETS (Local Exchange Trading Sistem – Sistemul de tranzacţionare a schimburilor locale), permite oamenilor să negocieze valoarea propriilor ore sau servicii. Avantajul unei LETS este că poate, de asemenea, evalua costul bunurilor sau chiar investiţia de capital pentru formarea necesară efectuării anumitor servicii. Într-un sistem bazat doar pe timp, un mecanic auto poate factura „orele” petrecute pentru a repara o maşină, dar el trebuie să perceapă bani standard pentru piese. În cazul LETS, el poate să stabilească o valoare locală pentru piesele pe care le-a cumpărat.

Desigur, mecanicul va avea, în cele din urmă, nevoie de dolari obişnuiţi dacă vrea să facă, în continuare, afaceri. Producătorii de piese auto nu acceptă cupoanele locale. De aceea, dolarii-timp şi sistemele LETS trebuie gândite ca foarte bune sisteme monetare complementare, şi nu ca substitute integrale pentru orice formă de monedă centrală. Ele sunt *complementul* unei monede centrale, oferind oamenilor o modalitate foarte bună de a desfăşura afaceri locale atunci când banii gheaţă sunt fie prea puţini, fie prea scumpi. Mai mult, acestea încurajează viteza tranzacţională şi chiar bunăvoinţa, în locul tezaurizării şi speculei. Mai mulţi oameni sunt puşi în situaţia de a face mai multe lucruri unul pentru celălalt.

Pentru a avea succes, o monedă locală nu trebuie să fie acel instrument potrivit oricărui scop economic. Prin sistemul LETS, în niciun caz oamenii nu vor cumpăra, în viitorul apropiat, iPhone-uri noi sau freze de zăpadă sau de minereu de fier. Cel mai adesea, scopul monedei complementare este fie să pornească o afacere locală, fie să uşureze tranzacţiile locale de povara unei monede costisitoare şi, astfel, să o facă mai competitivă faţă de

marile oferte ale corporaţiilor sau lanţurilor de magazine ne-locale. Atunci când o fermă locală şi o companie locală de biodiesel devin membri ai unui sistem LETS, comunitatea va avea la dispoziţie cam tot ce are nevoie pentru a supravieţui, chiar dacă nu are niciun ban.

Structura mai flexibilă a LETS o face deosebit de atractivă pentru unele abordări mai hibride de reînnoire economică şi sustenabilitate. Ataşând dolarii LETS la altceva din lumea reală, utilizatorii săi pot obţine mai uşor încredere şi impuls. De exemplu, primarul Jaime Lerner a folosit un sistem LETS modificat pentru a aborda atât crizele economice, cât şi cele de mediu cu care se confrunta oraşul Curitiba, din Brazilia. Salubritatea şi poluarea din mahalale scăpaseră de sub control, dar Lerner a fost precaut şi nu a solicitat împrumuturi mari de la surse precum Banca Mondială, despre care ştia bine că vor duce la o stare permanentă de îndatorare.69 Oraşul a demarat, încet, un program modest, care a vizat ameliorarea problemelor sale sanitare, ceea ce a devenit unul dintre cele mai de succes programe LETS de lungă durată de până acum. A început prin a oferi copiilor jetoane de autobuz în schimbul colectării gunoiului. Copiii, mulţi dintre ei prea săraci chiar pentru a merge la şcoală, au ajutat la curăţarea ghetourilor, completând astfel activitatea unui departament de salubritate suprasolicitat. Odată ce copiii şi-au adus jetoanele acasă, părinţii lor au putut să le folosească pentru a merge în oraş să caute de lucru. La scurt timp, comercianţii au început să accepte jetoanele ca o monedă normală, administrată pe baza sistemului LETS.

Din acel moment, Lerner a avut libertatea de a extinde programul, folosind moneda LETS bazată pe jetoane de transport pentru a finanţa proiecte de lucrări publice, cum ar fi locuinţe şi infrastructura. LETS îi permitea să investească în oraş și în viitorul acestuia, în loc doar să atenueze problemele legate de sărăcie.70 Este adevărat, acest lucru a însemnat emiterea mai multor

jetoane de transport decât erau necesare pentru circulaţie, dar, în acel moment, valoarea jetoanelor în cadrul schimburilor LETS însemna mai mult decât simplele locuri într-un autobuz, aşa cum fusese gândit iniţial. După 25 de ani, oraşul are unul dintre cei mai ridicaţi indici de calitate a vieţii din lume. Aproximativ 70 la sută dintre gospodării încă participă la programul gunoi-pentru-jetoane, iar oraşul este capabil să recicleze local aproximativ 60 până la 70 la sută din gunoiul produs. Astăzi, Organizaţia Naţiunilor Unite arată spre Curitiba ca fiind un lider în dezvoltarea urbană sustenabilă.71 Jetoanele de autobuz din Curitiba arată faptul că sistemul LETS este scalabil şi nu trebuie să fie limitat doar la mici comunităţi. Odată ce o regiune este de acord cu un mijloc de schimb, se poate bucura de lichiditatea monetară astfel stimulată, fără însă să trebuiască să se teamă de ziua în care ar veni banca centrală să colecteze datoriile. Această regiune nu se va dezvolta doar pentru a plăti înapoi dobânzile; ea poate, pur şi simplu, să se redreseze şi să fie sustenabilă.

Moneda complementară protejează comunităţile care se simt slăbite de deflaţie, inflaţie sau volatilitate în momentul în care economia trece de la o extremă la alta. Prea des crizele financiare, care doar clatină nodurile de putere politică şi economică decimează, în schimb, regiunile periferice şi comunităţile mai mici, aflate la capătul lanţului care asigură banii. Monedele locale, dolarii-timp şi LETS sunt programate să fie non-extractive, extrem de tranzacţionabile şi fără costuri de îndatorare.

4. De la extracţie la responsabilizare: noua bancă locală într-un astfel de climat, cum pot băncile tradiţionale să participe efectiv la reabilitarea financiară a comunităţilor pe care le deservesc? Cum trebuie să funcţioneze, odată ce oamenii încep să perceapă moneda centrală ca fiind extractivă, iar banca – o corporaţie străină ce scoate valoare din comunitate sub formă de dobândă? Din nou, la fel ca şi în cazul confraţilor lor corporativi, o abordare hibridă poate să funcţioneze. Iată o posibilitate:

Pizzeria lui Sam este înfloritoare ca o afacere locală, iar Sam are nevoie de 200.000 de dolari pentru a extinde sala de mese şi pentru a construi un al doilea grup sanitar. În mod normal, banca i-ar evalua afacerea şi creditul şi, apoi, fie îi va respinge această cerere de împrumut, fie îi va da bani cu o dobândă în jur de 8 la sută. Riscul este că el nu va avea suficienţi clienţi pentru a umple noul spaţiu, nu va fi în măsură să restituie împrumutul şi va falimenta. Într-adevăr, o parte din costul împrumutului îl reprezintă acel risc speculativ.

Într-o abordare mai hibridă, bancherul i-ar putea face lui Sam o altă ofertă. Banca ar fi de acord să pună 100.000 de dolari pentru proiectul de extindere la 8 la sută dobânda, *dacă* Sam poate să aducă cealaltă sumă de 100.000 dolari din comunitatea sa, sub formă de bani piaţă. Sam urmează să vândă cupoane digitale în valoare de 120 de dolari contra pizza, la restaurantul său extins, la un preţ de 100 de dolari per cupon. Banca poate furniza software-ul şi poate administra contul escrow. În cazul în care Sam nu poate face rost de aceşti bani, atunci se dovedeşte că această comunitate nu este pregătită pentru acest proiect, iar banca poate returna banii celor care au cumpărat cupoane.

Dacă el strânge aceşti bani, atunci banca a obţinut asigurarea unei extraordinare implicări comunitare. Sam primeşte banii mai ieftin decât dacă împrumuta întreaga sumă de la bancă, pentru că el poate plăti înapoi dobânda în bucăţi de pizza vândute cu amănuntul. Creditorii comunitari câştigă rapid 20 la sută pentru banii depuşi – mult mai mult decât ar fi putut câştiga de la o bancă sau un fond mutual. Şi este o investiţie care plăteşte tot felul de alte dividende: un cartier mai prosper, mai mulţi clienţi pentru alte afaceri locale, valori imobiliare mai bune, o bază de impozitare mai mare, şcoli publice mai bune şi aşa mai departe. Acestea sunt beneficii ce nu pot fă văzute atunci când se cumpără acţiuni sau instrumente derivate abstracte. Între timp, toţi „investitorii” locali au acum o

miză ca restaurantul să rămână deschis, cel puţin până când îşi încaseze toate cupoanele. Este o motivaţie bună pentru publicitate, pentru a invita prietenii să mănânce acolo şi pentru a contribui la succesul acestuia.

La rândul său, banca şi-a diversificat gama de servicii, a pariat pe posibilitatea ca monedele comunitare să obţină tracţiune şi a demonstrat disponibilitatea de a face şi altceva decât să extragă valoare dintr-o comunitate. Banca devine partener comunitar, ajutând o regiune locală să investească în ea însăşi. Abordarea oferă, de asemenea, băncii o protecţie mai mare împotriva deflaţiei continue, hiperinflaţiei sau nemulţumirilor crescute ale consumatorilor faţă de Wall Street şi banii emişi la nivel central. Dacă împrumuturile de capital continuă să se contracte ca sector de afaceri, banca s-a poziţionat deja să funcţioneze mai mult decât o companie de servicii – oferind autentificarea şi expertiza financiară de care întreprinderile mici încă au nevoie pentru a prospera.

Banca se transformă dintr-un agent al îndatorării într-un catalizator al distribuţiei şi circulaţiei. Ca şi banii într-o eră digitală, devine mai puţin un lucru de valoare în sine şi mai mult un mod de a stimula crearea de valoare şi schimburile reciproce.

Mai puţin un substantiv şi mai mult un verb.

Capitolul 4

INVESTIM FĂRĂ SĂ EXISTĂM

„Perioada noastră preferată pentru a investi este tot timpul”.

Warren Buffett

Finanţele nu înseamnă ceva personal

Ok, să presupunem că economia digitală îşi respectă cele mai profunde promisiuni. Să presupunem că depăşim gândirea noastră din era industrială şi că dezvoltăm platforme dedicate satisfacerii nevoilor oamenilor, în loc de a-i îndepărta, pur şi simplu, din ecuaţia valorilor. Să presupunem că facem tranziţia spre un peisaj de afaceri în care corporaţiile nu trebuie să crească pentru a rămâne

solvabile. Şi că, atâta timp cât ne merge aşa de bine, să presupunem că ne ocupăm de sistemul de operare al banilor şi îl reprogramăm de la zero, pentru a fi influenţat mai puţin spre păstrarea bogăţiei pasive pentru cei bogaţi şi mai mult spre schimbul de valoare între toţi ceilalţi.

Regăsirea etosului şi a mecanismelor bazarului medieval poate fi bună pentru promovarea tranzacţiilor directe, dar cum oferă aceasta stabilitate sau securitate? Când totul se mişcă, cum poate cineva să acumuleze avere? Dacă, într-adevăr, banii sunt pe cale de a deveni mai puţin un substantiv şi mai mult un verb, atunci ce ar trebui să facă un investitor?

Sigur, e uşor pentru procentul de 99 la sută să sărbătorească prăbuşirea iminentă a economiei investiţionale; ne-am salvat bancherii privaţi cu fonduri publice, de suficient de multe ori, încât să nu ne bucurăm de faptul că ei îşi pierd capacitatea de a extrage valoare din nimic, în timp ce noi, ceilalţi, muncim pentru a ne asigura existenţa.

Şi credeţi-mă că sunt speriaţi. Conferinţele despre finanţe şi investiţii la care am luat cuvântul, în ultimul deceniu, au fost caracterizate din ce în ce mai mult de panică: ratele dobânzilor de toate tipurile sunt prea mici pentru a face bani din colectarea acestora. Deţinerea de bani nu funcţionează într-un mediu cu dobânzi scăzute, astfel încât investitorii sunt obligaţi să deţină acţiuni, produse de bază şi fonduri de capital privat. Şi cum toată lumea se înghesuie a face astfel de investiţii, acestea ajung să fie supraevaluate, în comparaţie cu activele pe care se sprijină.

Marii bancheri aruncă tot mai mulţi bani în economie şi sunt uimiţi că acest lucru nu duce la crearea de locuri de muncă şi inflaţie. Ceea ce ei nu văd este faptul că ocuparea forţei de muncă şi preţurile rămân la un nivel scăzut, deoarece banii injectaţi în economie nu se varsă în economia salariilor şi produselor, ci rămân în sectorul de investiţii, în care instrumentele financiare în sine se umflă,

în acelaşi timp, managerii averilor şi operatorii fondurilor speculative pe care îi întâlnesc sunt mai puţin speriaţi de inflaţie decât de deflaţie. Pe măsură ce devenim mai eficienţi în aprovizionarea cu resurse şi producerea de mărfuri, preţurile, profiturile şi salariile scad – dar capitalul de investiţii încă are nevoie să se parcheze undeva şi, în mod ideal, să crească.

Nu este doar problema bancherilor. Deşi cei mai mulţi dintre noi nu avem fonduri speculative, şi noi avem nevoie să economisim în mod eficient banii pentru educaţia copiilor noştri şi pentru propriile pensii. Favor Banks şi sistemele LETS sunt foarte bune pentru cei care doresc să lucreze şi să continue să lucreze, dar, pentru a scăpa din capcana creşterii, înseamnă ca oamenii obişnuiţi să îşi piardă orice capacitate de a investi şi de a acumula capital pe termen lung?

Iniţial, se părea că tehnologiile digitale vor fi un avantaj pentru investitorul individual – pentru omul de rând. Internetul ar trebui să facă pieţele mai transparente, să răspândească informaţiile financiare într-un mod mai democratic şi să permită oamenilor să tranzacţioneze între ei, la fel ca profesioniştii. Ar trebui să ofere o modalitate de a elimina bancherii şi brokerii ca intermediari – îndepărtând mijlocitorii şi păstrând mai multă autonomie şi mai mulţi bani pentru fiecare. Tranzacţionarea asistată digital pare să funcţioneze, în continuare, ca un agent tot mai perfecţionat pentru investitorii individuali. Dar, chiar dacă toate acestea sunt adevărate, trebuie să acceptăm premisa de bază că persoanele care să se ocupe, în viitor, de propria lor siguranţă este o propunere câştigătoare.

Din păcate, cele mai bune dovezi indică faptul că nu este aşa şi nici că ar fi fost vreodată cu adevărat menit să fie. În *Forbes*, Helaine Olen analizează industria financiară sub titlul *Pound Foolish* (Scump la tărâţe… ieftin la făină), arătând că practicile noastre actuale de economisire pentru pensii au mai puţin de-a face cu realizarea siguranţei noastre viitoare şi mai mult cu creşterea unui

nou sector profitabil al serviciilor financiare în jurul acestei nevoi umane.1

În cea mai mare parte din perioada postbelică, explică Olen, muncitorii americani s-au bucurat de promisiunea unor pensii asigurate de angajator. Companiile la care lucrau reţineau un procent din salariul fiecărui angajat, îl investeau şi returnau o sumă convenită, începând cu pensionarea lucrătorului şi continuând în acest fel, până la sfârşitul vieţii acestuia. În cazul în care randamentul din investiţii era mai mare decât angajamentele la fondul de pensii, compania putea păstra excedentul sub formă de profit. În acelaşi fel, în cazul în care fondul de pensii nu reuşea să genereze randamente suficient de mari pentru a îndeplini angajamentele la fondul de pensii, compania era obligată să asigure diferenţa. Banii care lipseau trebuiau să vină de undeva, şi nici directorii şi nici acţionarii nu apreciau risipirea profiturilor pe foştii angajaţi, care încetaseră demult să le aducă valoare.

Desigur, în cele mai multe cazuri, companiile au găsit, oricum, modalităţi creative de a trece răspunderea asupra angajaţilor lor. Ei renegociau angajamentele de pensii2 sau îi instigau pe membrii de sindicat unii împotriva altora, oferindu-se să plătească beneficiile la pensionarea celor în vârstă prin reducerea beneficiilor angajaţilor tineri.3 O perspectivă sumbră la pensionare putea chiar oferi companiei pârghia de care avea nevoie pentru a reduce salariile şi beneficiile peste tot4, a ameninţa cu falimentul sau să se mute într-un stat care prevedea dreptul la muncă, fără niciun fel de sindicat.5

Multe companii au abuzat chiar de sistemul de pensii, apelând la presupusele conturi de pensii protejate pentru a finanţa operaţiuni în desfăşurare sau investiţii riscante. Cu cât se înrăutăţea situaţia unei companii, cu atât mai probabil fondul de pensii era văzut ca un cont bancar de urgenţă. În unele cazuri, companiile nu-şi onorau deloc obligaţiile la fondul de pensii, după ce

investeau în instrumente financiare riscante sau de autoprotecţie.[9]6

În timpul perioadei de recul economic din anii 1970, mai multe fonduri de pensii nu au reuşit să îşi îndeplinească obiectivele impuse, lăsând companiile să acopere diferenţa. Aşa că au început să caute o modalitate de a se feri de orice responsabilitate fiduciară privind pensionarea angajaţilor lor. Întreaga idee de a păstra angajaţii ca nişte cvasi-membri de familie de-a lungul întregii lor cariere şi, apoi, să-i recompenseze cu bani pe viaţă părea, oricum, ciudată, dar contrară principiilor pieţei libere din epoca Thatcher-Reagan. Companiile şi guvernul au început să trateze angajaţii mai mult ca pe nişte contractori independenţi – jucători pe piaţa liberă, personal responsabili şi, în ultimă instanţă, dispensabili.

Contractorii independenţi şi alţi lucrători independenţi deja foloseau conturi individuale de pensii cu impozitare diferenţiată, pentru a face economii pentru viitorul lor. Cu toate că aceste conturi rareori aveau randamente la fel de bune ca şi fondurile de pensii puse la comun şi gestionate profesional, ele erau, totuşi, un instrument legal prin care persoanele care desfăşurau activităţi independente puteau câştiga credite fiscale pentru a contribui la propriile fonduri de pensionare. Dar, în 1981, un consultant în domeniul beneficiilor sociale, pe nume Ted Berma, a analizat codurile fiscale existente şi a susţinut că acestea puteau fi interpretate în aşa fel încât să permită companiilor să ofere lucrătorilor posibilitatea de a investi în aceste conturi individuale de pensionare (IRA).7 Companiile au profitat de această interpretare şi s-au adresat imediat Congresului.

Din fericire pentru ei, noile propuneri legislative care promovau responsabilitatea financiară individuală s-au potrivit perfect cu tema mai largă a lui Reagan privind

9 Asta s-a întâmplat în celebrul scandal Enron, atunci când compania de energie a utilizat fondurile de pensii ca parte a schemelor sale ilegale de investiții, care i-au costat pe anga- jații săi 2 miliarde de dolari din propriile lor economii pentru pensionare, (ti. a.)

împuternicirea personală. Se credea că oamenii ar trebui să aibă acces direct la finanţele personale, la jocul speculaţiilor. Şi astfel, cu ajutorul acestei pofticioase industrii a serviciilor financiare, acum omniprezenta 401 (k) a fost legiferată şi există.8

Un hibrid al conturilor individuale de pensionare şi al planurilor de pensii tradiţionale, 401 (k) este finanţată printr-un procent lunar din salariul angajatului şi, uneori, printr-o contribuţie opţională din partea angajatorului. Angajatul alege, apoi, dintr-o serie de portofolii diversificate, administrate de o firmă financiară externă. În loc de a garanta o viaţă întreagă de beneficii, angajatorii trebuie acum să ofere acces la un plan şi o contribuţie corespunzătoare directă, dacă este cazul. Doar angajatul este responsabil dacă fondul se apreciază, ţine pasul cu inflaţia sau este investit în mod responsabil. În plus, costurile de administrare a activelor, comisioanele de brokeraj şi serviciile financiare sunt, de asemenea, transferate de la companie către angajaţii individuali.9

Industria financiară s-a îndrăgostit de acest nou produs, deoarece a însemnat că, în loc să ofere consiliere la câteva companii de administrare a pensiilor, putea sfătui milioane de noi indivizi care deţineau 401 (k). Economisind în mod individual, şi nu colectiv, angajaţii plătesc, în final, de sute sau chiar de mii de ori pentru acelaşi sfat. În cadrul acestor planuri, se poate percepe o taxă de bază de până la 0,65 la sută – chiar înainte de taxele cerute de casele de brokeraj şi cele privind fondurile interne –, ceea ce face dificil să se acumuleze câştiguri, cu atât mai puţin să se ţină pasul cu inflaţia.10 Aceste comisioane se aplică indiferent dacă fondul face sau pierde bani. Nici consilierul financiar şi nici administratorul planului nu răspund pentru rezultatele obţinute. În cadrul noii scheme, o parte mult mai mare din banii de pensionare, puşi în aceeaşi oală, poate fi extrasă din taxele care susţin carierele tot mai multor consilieri şi servicii financiare, din moment ce acum toată lumea deţine un cont individual, personalizat.

Firmele financiare au câştigat, de asemenea, o mulţime de noi clienţi cu foarte puţină abilitate financiară şi fără nicio putere reală de negociere – foarte departe de profesionalismul managerilor corporatişti de pensii din trecut. Industria a făcut toate eforturile de a comercializa planurile de pensii ca instrumente de împuternicire personală. După cum arată propriile lor cercetări de piaţă, de fapt, slăbiciunile investitorilor individuali erau asmuţite chiar împotriva lor, profitând de ignoranţa investitorilor privind piaţa şi regulile sale, precum şi lacunele binecunoscute – ceea ce jucătorii numesc „fapte de vitejie" – din psihologia financiară a oamenilor.11 Cu cât mai tare firmele financiare promovau aceste planuri, cu atât mai mulţi angajatori au fost liberi să renunţe la pensii şi cu atât mai mulţi muncitori s-au bazat exclusiv pe propriile planuri de economii şi pe abilităţile lor de piaţă. Acest lucru a canalizat bani în plus în industria financiară, care, apoi, a avut la dispoziţie fonduri pentru marketingul unor produse financiare mai profitabile şi pentru a face lobby pentru mai puţine reglementări în crearea lor.

În societatea noastră digitală, pentru noi este de la sine înţeles că pensionarea este responsabilitatea fiecăruia. Tinerii profesionişti înţeleg că joacă un joc, concurând unul împotriva celuilalt pe piaţa locurilor de muncă, precum şi pe cea a strategiilor de pensionare. Pe măsură ce baza manufacturieră din Statele Unite scade, tot mai puţini tineri angajaţi se aşteaptă, oricum, să mai primească garanţii de modă veche şi pe termen lung, cum ar fi pensiile.12 Ascensiunea planului 401 (k), în concurenţă cu declinul pensiilor, a apărut într-un moment prielnic în istoria americană, când un curent fundamentalist al „pieţei libere" s-a infiltrat dinspre marginile Partidului Republican din vremea lui Goldwater şi Friedman, în marele curent tehno-libertarian. Creşterea prelungită din anii 1990 şi adiacentul focus corporatist pe un management mai uşor şi pe reducerea costurilor au amplificat şi mai mult acea tendinţă.13

Această confluenţă de circumstanţe – inventarea instrumentelor de economisire individuală cu impozitare amânată, declinul din industria prelucrătoare americană, ascensiunea ideologiei pieţei ultralibere, puterea tot mai mare a finanţelor ca forţă PR şi de lobby, precum şi disponibilitatea instrumentelor de tranzacţionare online – au creat o buclă feedback, în care fiecare element le exacerbează şi le fortifică şi mai mult pe celelalte. Între 1979 şi 2012, ratele de înscriere la pensie au scăzut de la 28 la sută la 3 la sută în rândul angajaţilor.14

Totul ar fi bine dacă conturile individuale de pensie prestau la fel sau mai bine decât planurile de pensii vechi. Dar, aşa cum raportează sursele, de la *Forbes* până la *USA Today*, participanţii 401 (k) ajung, de fapt, să economisească mai *puţini* bani, nu mai mulţi – şi, fără îndoială, nu suficienţi să se pensioneze în siguranţă. Gestionarea şi monitorizarea conturilor de economii pentru pensionare necesită un grad de abilitate financiară care este, pur şi simplu, dincolo de cel al unei persoane medii. (De fapt, este dincolo de capacitatea celor mai mulţi consilieri.) Comisioanele şi taxele financiare – adesea ţinute în umbră – explică restul declinului randamentelor. De fapt, până la reformele bancare din 2012, câştigate cu greu (dar revocate cu uşurinţă şi în mod regulat), administratorii de fonduri de pensii nici măcar nu au fost obligaţi să raporteze taxele pe care le-au perceput.15 Exact: de la apariţia acestor planuri în 1981 şi până în vara lui 2012, literalmente, nu a existat nicio cerinţă legală de a informa consumatorii cât de mult plăteau pentru privilegiul de a avea un cont de pensionare. Puteau vedea taxele în interiorul fondurilore mutuale, dar firmele financiare care administrau conturile nu erau obligate să le prezinte. Iar consumatorii nu aveau, în consecinţă, nicio idee. Un studiu realizat de organizaţia AARP în 2011 a remarcat faptul că 71 la sută dintre titularii de 401 (k) credeau, în mod eronat, că nu li s-a perceput niciun comision, în timp ce alţi 6 la sută au recunoscut că nu au

ştiut dacă au fost taxaţi sau nu.16 Ca urmare, potrivit *Forbes*, în 2011, planurile de pensii au realizat un randament de 2, 74 la sută, în timp ce titularii de 401 (k) *au pierdut*, de fapt, în medie 0,22 la sută.17

Aşa că planurile de pensii private sunt comercializate ca un mijloc de a permite investitorului individual să intre în joc, dar, în practică, se exploatează mai curând ignoranţa unei persoane şi lipsa de putere în negocieri.18 Pentru ca planul de pensie 401 (k) al unui angajat din clasa de mijloc să performeze destul de bine ca să-i asigure pensia, el nu numai că trebuie să investească ca un profesionist, dar şi să nu se îmbolnăvească niciodată grav, să nu divorţeaze şi să nu fie niciodată concediat.19 Cu alte cuvinte, nu funcţionează în viaţa reală.

Lăsând persoanele fizice să se ocupe de propriile lor economii pentru pensii, companiile au transferat acest risc angajaţilor, au mutat profiturile către acţionari şi au creat o piaţă nouă, extraordinară, pentru serviciile financiare – care, la rândul lor, au dus mai multă valoare de la oameni către sectorul bancar. Cu toate acestea, mulţi dintre noi încă speră că aceste grafice ascendente şi diagrame în formă de plăcintă, care descriu câştigurile combinate sunt chiar adevărate – chiar dacă investiţiile noastre nu cresc aşa cum se spune. Cei mai mulţi credem povestea pe care ne-o spun consilierii financiari desemnaţi de patroni şi presa de afaceri: că, în timp, cei care ne păstrăm banii pe piaţa de valori vom face în medie 7 sau 8 la sută pe an. Economistul de la MIT, Zvi Bodie, a analizat compozitul S & P începând cu anul 1915 şi a arătat care este rata adevărată de rentabilitate pentru orice perioadă de investiţii de patruzeci şi patru de ani, în secolul care a trecut. Media reală este de aproximativ 3, 8 la sută. Cel mai bun moment pentru ca o persoană să se pensioneze a fost 1965, pentru un câştig mediu de circa 6 la sută. Pensionaţi-vă astăzi şi veţi vedea că aţi făcut sub 3 procente.20 înainte de taxe, desigur. Iar, în felul acesta, s-a cam dus şansa de a vă controla propriile finanţe.21

Pe deplin conştientă de aceste vulnerabilităţi, industria serviciilor financiare a devenit mai puţin preocupată de a ajuta oamenii să investească pentru viitorul lor propriu şi mai mult de găsirea unor modalităţi de a scoate bani din această necesitate: de a juca sistemul ca atare, pe măsură ce va găsi noi modalităţi de a face investitorii să simtă că fac parte din acest joc. Acest lucru face ca schema piramidală tipică a pieţei de valori iniţiale să pară onestă prin comparaţie. La bursa de valori, cel puţin, cei care intră devreme pot câştiga – chiar dacă în detrimentul celor care vin mai târziu. Aşa funcţionează investiţiile. Speculezi pe valoarea viitoare a lucrurilor – cumperi la preţ mic, vinzi la preţ mare. Fraierul este cel care face exact opusul. În jocul 401 (k), fraierul este acea persoană care urmează sfatul departamentului de resurse umane şi cedează o parte din salariul său industriei de planificare a pensionării, totul sub pretextul responsabilităţii personale.

Extinzând această tendinţă, platformele de tranzacţionare digitale impun investitorilor individuali să îşi asume tot mai multă responsabilitate pentru propriile investiţii şi, corespunzător, să preia pe umeri un risc mai mare. Astfel, tranzacţionarea digitală nu este o îmbunătăţire; este doar un pas mai departe pe linia continuă de la bazinul de pensii garantate, cu întreţinere zero, spre investiţii foarte participative, individualizate şi concurenţiale.

Desigur, apariţia utilităţilor de tranzacţionare online oferă utilizatorilor cu amănuntul un acces fără precedent la pieţele anterior obscure şi inaccesibile, înainte de tranzacţionarea online, agenţii umani de bursă obişnuiau să stea între oameni şi orice tranzacţii pe care aceştia doreau să le facă. Un client îl suna pe brokerul său, cerea informaţii, lua o decizie bazată pe ceea ce i s-a spus, iar apoi îl instruiau pe broker să facă tranzacţionarea. La rândul său, acel broker suna un agent aflat chiar în sala bursei, mergea la un specialist uman, care punea de acord

un vânzător cu un cumpărător şi, apoi, făcea tranzacţia. Desigur, fiecare persoană umană din lanţul de tranzacţii îşi lua comisionul fie din întreg, fie punând un adaos între preţul de vânzare şi cel de cumpărare. Ei extrăgeau valoare, dar însăşi existenţa lor încetinea acest proces, aducându-l la un ritm uman, şi funcţionau astfel încât lucrurile să nu scape de sub control. Acţionarii nerăbdători puteau fi convinşi de brokerii lor să nu rişte prea mult, iar vânzarea în panică putea fi efectiv oprită sau contracarată de un specialist în domeniu.

În anii 1980, brokerajul cu discount a apărut şi a permis clienţilor să sune la numere de telefon fără taxă şi să tranzacţioneze cu operatori în loc de brokeri. Până la urmă, clienţii puteau folosi chiar butoanele de pe telefoanele lor pentru a auzi, cu douăzeci de minute întârziere, cotaţii bursiere şi face comenzi pe baza acestor informaţii, aparent proaspete. Aceasta a fost prima formă de tranzacţionare interactivă şi a condus la o creştere enormă a volumului şi a comisioanelor aferente caselor de brokeraj care executau tranzacţiile – unii, de exemplu Charles Schwab, raportând vârfuri de volum de 35 de procente sau mai mult.22 Pe măsură ce volumul a crescut, casele de brokeraj şi-au creat propriile birouri de tranzacţionare. Schimburile au devenit mai descentralizate, mai automate şi mai virtuale, ceea ce i-a făcut pe specialiştii umani, care obişnuiau să menţină o piaţă ordonată, din ce în ce mai puţin relevanţi.

Proliferarea web-ului a dus toate acestea şi mai departe, pe măsură ce casele de brokeraj cu discount concurau pentru a oferi clienţilor lor un nivel mai mare de acces şi de control, prin intermediul platformelor de tranzacţionare online. Încă din anul 1999, 25 până la 30 la sută din totalul tranzacţiilor au avut loc pe site-uri, cum ar fi E*Trade, TD Waterhouse şi Schwab.23 în timp ce serviciile online le-au dat comercianţilor cu amănuntul un acces mai mare la materialele publicate şi, în cele din urmă, chiar şi la cotaţii bursiere în timp real, acestea nu

au crescut cu adevărat participarea tranzacţioniştilor la jocul mai profund al pieţei de valori.

Informaţiile încă erau vechi şi superficiale în comparaţie cu ceea ce ştiau profesioniştii, iar tranzacţiile în sine erau încă dependente de casele de brokeraj cu locuri oficiale la bursă sau, în alte cazuri, suficiente pentru ca propriul trafic să tranzacţioneze acţiunile clienţilor pe plan intern.

În plus, platformele şi utilităţile oferite consumatorilor cu amănuntul online se aseamănă cu cele ale tranzacţioniştilor profesionişti, dar nu funcţionează cu adevărat în acelaşi fel şi nu oferă nici acelaşi nivel de acces. Programe cum ar fi, de exemplu, E*Trade „Power E*Trade”, secţionează ecranul în mai multe panouri mai mici, cu numere care se schimbă, cu mici pătrate şi casete colorate în roşu şi verde. Arată ca nişte versiuni în miniatură ale setărilor de calculator folosite de profesionişti. Dar, spre deosebire de instrumentele utilizate de aceştia, ele nu oferă ceea ce este cunoscut – în jargon, acest lucru sună ca şi cum ar fi extras dintr-un joc video – ca date de nivelul 2 sau 3. Aceste niveluri superioare de date sunt derivate din relaţia dintre preţul tranzacţionat, aflat în spaţiul dintre cumpărare şi vânzare, şi ajută pe cel care tranzacţionează să determine presiunea reală la cumpărarea sau vânzarea unei anumite acţiuni – ceea ce este un mare avantaj faţă de cei care văd doar preţul sau mişcarea acestuia.

Chiar şi cei care înţeleg că aceste instrumente există şi plătesc taxele pentru a avea acces la ele nu tranzacţionează în mod direct cu alte persoane. Acesta nu este panoul de control al unui birou de tranzacţionare. Nu este nimeni de cealaltă parte a ecranului. Este doar o interfaţă cu aspect profesional pe o platformă retail în întregime de amatori, ce conectează persoanele fizice la computerele aceleiaşi vechi case de brokeraj. Nu există nicio activitate de tip peer-to-peer prin care utilizatorii abilitaţi de internet pot evita intermediarii care obţin

profituri.

Panourile de control asemănătoare jocurilor oferă doar o *experienţă* mai participativă de tranzacţionare – împreună cu un feedback pozitiv pentru efectuarea tranzacţiilor – care, la rândul său, încurajează mai multă activitate. Prin anul 2000, a scris *New York Times*, *7, 4* de milioane de gospodării au fost angajate în tranzacţiile online.24 Potrivit lui Brad Barber de la Universitatea din California, la Berkeley, din 1995 până la mijlocul lui 2000, investitorii au deschis 12, 5 milioane de conturi de brokeraj online.25 Cel mai aglomerat an din istorie a fost 2013 atât pentru Amentrade, cât şi pentru A*Trade, ale căror tranzacţii în medie pe zi au crescut cu 24 şi, respectiv, 25 la sută, începând cu 2012.26 Dar, un acces mai mare la bursele de valori nu înseamnă că oameni au dobândit acces la jocul pe care profesioniştii îl jucau.

Studiile privind această nouă populaţie, dornică să facă lucrurile ea însăşi arată în mod invariabil că accesul sporit la instrumentele de tranzacţionare şi la datele pieţei creează iluzia de competenţă de piaţă şi încurajează luarea unor decizii slabe. Chiar şi înainte de accesul la internet, investitorii do-it-yourself aveau tendinţa de a lua decizii investiţionale mai slabe decât cei care foloseau consilieri financiari sau, în cel mai bun caz, investeau în fonduri „index”, complet neadministrabile. Motivul principal pentru rezultatele slabe ale investitorilor do-it yourself? Amatorii tranzacţionează prea mult. Între timp, brokerajele de tranzacţionare online – ale căror profituri provin aproape exclusiv din comisioane de tranzacţionare – au interes în a-i determina pe utilizatorii lor să facă cât mai multe tranzacţii posibile.

După cum arată datele, aceleaşi case de brokeraj profită din aceeaşi activitate de tranzacţionare în acelaşi mod în care au făcut-o întotdeauna, în timp ce procentul profitului şi acurateţea în tranzacţionare a investitorilor de retail *descresc*. Că toate acestea au loc în timpul revoluţiei declanşate de internet nu îi ajută pe aceşti noi investitori

să ia decizii în cunoştinţă de cauză. Dimpotrivă, atunci când oamenii au acces la mai multe date prin intermediul cărora să prezică viitorul, încrederea în predicţiile lor creşte mult mai mult decât acurateţea acestor predicţii.27 Aşadar, cu cât mai multe date poate oferi clienţilor săi un site online, cu atât mai siguri se vor simţi tranzacţionând. În mod similar, cu cât mai mult control simte un client că are asupra activităţilor sale, cu atât mai multe tranzacţii va face şi cu cât mai multă convingere are în privinţa lor – cu atât mai slabe rezultate va avea.28

Pe deplin conştiente de influenţa psihologică pe care o au accesul la informaţii şi iluzia de control, casele de brokeraj care tranzacţionează online declanşează campanii de publicitate care exploatează ambele vulnerabilităţi. eSignal proclamă: „Vei realiza mai mult, pentru că ştii mai mult”. 29 O reclamă pentru Amentrade explică faptul că investiţia online „înseamnă control”. 30 Adaptarea tot mai accentuată a instrumentelor de tranzacţionare online la investitorii individuali poate crea impresia că jocul s-a deschis, însă, de fapt, oferă investitorului individual puţin mai mult decât fiorul indirect al participării. Există o mulţime de butoane, meniuri, puncte de date şi opţiuni, dar cele mai multe dintre ele nu aduc nicio diferenţă reală când este vorba de rezultat. Tranzacţionarea în sine este reală, aşa cum sunt comisioanele şi pierderile, dar accesul pe poziţii de egalitate pe terenul de joc este o simulare digitală.

Visează algoritmii la derivative digitale?

Brokerii profesionişti se confruntă cu provocări similare în mediul digitalizat. La fel ca şi cei din alte industrii perturbate, mulţi finanţişti au fost înlocuiţi de reţele şi computere.

Pe lângă faptul că asigurau accesul la pieţe, agenţii umani de bursă aveau responsabilitatea de a oferi clienţilor cele mai bune informaţii cu privire la acţiuni sau un sector economic, precum şi consiliere şi cifre cu privire la alocaţii şi câştiguri viitoare. Apoi, tranzacţiile treceau pe

la specialişti – formatori de piaţă desemnaţi – care deţineau multe acţiuni de un anumit tip, pe care le foloseau pentru a completa comenzi atunci când nu era gata nicio contrapartidă. Aceştia erau obligaţi să servească drept cumpărători de ultimă instanţă, pentru a împiedica prăbuşirea în mod inutil a unor acţiuni, din cauza lipsei temporare de lichidităţi. Da, câştigau bani făcând acest lucru, exploatând poziţia lor privilegiată de tranzacţionare la bursă pentru a cumpăra la preţ scăzut şi a vinde la preţ ridicat. Dar activitatea lor reducea volatilitatea şi menţinea pieţele cu mai multe lichidităţi şi mai ordonate.

Datorită internetului, clienţii pot accesa acum pieţele online – sau, cel puţin, birourile de tranzacţionare virtuale – în mod direct. Piaţa digitalizată nu are nevoie de brokeri sau de specialişti pentru a funcţiona. Tranzacţiile sunt executate prin intermediul unor procese „directe” care conectează cumpărătorii şi vânzătorii din întreaga lume. Cotaţiile în timp real de la birourile de tranzacţionare electronice fac preţurile mai transparente; caracterul descentralizat al schimburilor în reţea face ca tranzacţia să fie anonimă şi reduce favoritismul; şi menţinerea registrelor digitale creşte responsabilitatea şi arhivează orice practici incorecte, pentru a fi auditate în viitor şi urmărite în justiţie. Odată cu schimburile multiple şi concurente, în loc de doar un singur specialist, clienţii obţin un parcurs mai strâns între cerere şi ofertă, ceea ce înseamnă mai puţini bani scurşi din fiecare tranzacţie.

Dar eliminarea specialiştilor umani elimină şi cumpărătorii de ultimă instanţă, precum şi amortizarea volatilităţii pe care o asigurau. În vidul de putere şi însetaţi după această volatilitate crescută, apar jucătorii de înaltă frecvenţă (HFTS) şi algoritmii – programe de calculatoare care profită exclusiv prin exploatarea unor dezechilibre temporare, care pot dura o microsecundă, în tranzacţii.

Desigur, în multe cazuri, să ai un algoritm ce scanează absenţa în volumul unor acţiuni pe o bursă este un lucru bun. Algoritmul de tranzacţionare de înaltă

frecvenţă poate costa câţiva bănuţi în plus pentru a găsi acţiunile pe care cineva şi le dorea, dar şi specialistul poate taxa câţiva bănuţi pentru serviciile sale. Problema este că, spre deosebire de specialiştii care erau obligaţi să reducă volatilitatea acţiunilor deservite de ei, HFTS *adoră* volatilitatea. De exemplu, o strategie tipică HTF este de a furniza lichidităţi într-o anumită bursă, până când piaţa prezintă semne de instabilitate. Apoi, algoritmul retrage dintr-odată toate ofertele şi tranzacţiile sale, ceea ce duce la o lipsă imediată a cererii şi la o scădere prăpăstioasă a preţurilor. Algoritmul inteligent, ştiind că poate realiza acest lucru, a pariat deja împotriva acelor acţiuni prin opţiuni derivate. Atunci când ceilalţi algoritmi realizează ce se întâmplă, aceştia îngheaţă şi ei, lucru ce duce la un „accident fulger". Acţiunile descresc, dar fără niciun motiv din lumea reală. Sunt doar pagube colaterale, produse chiar de jocul în sine.31

O altă strategie algoritmică comună este de a inunda cotele şi sistemele de ordine cu tranzacţii false – ordine de intenţie, nu şi integral executorii – pentru a convinge clienţii umani (sau alţi algoritmi) că piaţa se mişcă într-o anumită direcţie. Mai mult de 90 la sută dintre toate cotele sunt mişcări false de acest fel, generate de computere.32

Algoritmii rulează pe computere ultrarapide, conectate fizic cât mai aproape posibil de computerele de la bursă. Acest lucru le oferă un avantaj de procesare şi de latenţă peste cel al confraţilor lor şi peste orice posibil agent de bursă uman. Un algoritm bine plasat poate acţiona între momentul în care un om sau un computer aflat la distanţă face o tranzacţie şi momentul în care tranzacţia este integral realizată.33 Asta înseamnă, în esenţă, „să iei faţa" altor oameni când aceştia achiziţionează – cumpărând acţiunile pe care aceştia intenţionează să le cumpere şi, apoi, să le vândă aceloraşi persoane, cu profit. Deşi îl poate costa pe client doar câţiva bănuţi în plus, acei bănuţi se strâng atunci când algoritmii efectuează aceste operaţiuni de milioane de ori

pe zi, extrăgând valoare reală din piaţă.

Să fie clar, algoritmii nu furnizează niciun serviciu. Orice lichiditate pe care ar putea să o creeze este mai mult decât compensată de lichiditatea pe care o extrag atunci când încearcă să genereze o volatilitate sau o vânzare în panică. Îi dezavantajează nu numai pe brokerii umani, dar şi pe investitorii individuali pe care o bursă de valori digitală trebuia să îi împuternicească. Tranzacţionarea algoritmică nu are loc pe un laptop conectat la internet prin Wi-fi. Este nevoie de acel tip de hardware, conectivitate şi locaţie imobiliară pe care numai cele mai bogate şi mai prestigiase firme şi le pot permite. Poate perturba tranzacţionarea, dar întăreşte doar avantajele jucătorilor tradiţionali – sau, cel puţin, firmele pentru care au lucrat înainte ca să fie înlocuiţi de maşini.

Noi schimburi apar pentru a contracara unele dintre aceste tendinţe. În mod ironic, scapă de algoritmi prin încetinirea vitezei cu care îşi comunică tranzacţiile. Aşa cum am văzut, algoritmii exploatează clienţii prin interceptarea comunicaţiilor acestora pe măsură ce se deplasează de la un loc de tranzacţionare la altul. În cazul în care un client vinde o mie de acţiuni, ordinul merge, de regulă, către câteva birouri de tranzacţionare virtuale. Datorită faptului că aceste birouri sunt situate în locuri diferite, ordinul poate ajunge la un birou cu o jumătate de secundă înainte de a ajunge la al doilea sau chiar cu o secundă întreagă înainte de a ajunge la al treilea. Un computer ultrarapid poate vedea ce se întâmplă la primul birou de tranzacţionare, apoi aleargă către al doilea şi al treilea birou şi devansează tranzacţia înainte ca ordinul iniţial să ajungă la ele. Pentru a contracara acest lucru, noile schimburi anti-algoritmice calculează cât timp le trebuie ordinelor să ajungă la cele mai îndepărtate locuri de tranzacţie, apoi trimit ordine defazate în timp. Trimit mai întâi ordinul la cea mai îndepărtată locaţie, iar apoi la cea mai apropiată. În acest fel, ordinul ajunge la toate locaţiile în acelaşi moment. Chiar dacă algoritmul este

martor la primul ordin, nu le poate devansa pe celelalte, pentru că au fost executate toate.34

Şi oricum, pentru moment, asta constituie o strategie câştigătoare pe Wall Street. Este un joc jucat de algoritmii care exploatează protocoalele de tranzacţionare. Nu are nimic de-a face cu asigurarea unui capital pentru companiile în creştere, ci are de a face numai cu extragerea de valoare din economia de investiţii, prin subminarea premiselor care stau la baza pieţelor deschise. Înseamnă să te joci cu sistemul.

Bursa este destinată să fie un instrument prin care antreprenorii pot obţine capitalul necesar unor noi afaceri sau extinderi. În schimbul banilor gheaţă, investitorul primeşte o parte din sau o acţiune la acea companie. Totuşi, de îndată ce tranzacţia iniţială a fost finalizată, restul traseului acelei acţiuni nu mai este important. Orice creştere în valoare a unei acţiuni merge la cel care o tranzacţionează, nu la companie. Singurul mod în care compania poate obţine mai mult capital este prin vânzarea sau emiterea mai multor acţiuni.

Valoarea unei acţiuni este, totuşi, legată de soarta companiei. Dacă o companie se dezvoltă, acţionarii vor deţine feliile unei plăcinte mai mari; dacă compania obţine profituri suficiente, acestea sunt achitate acţionarilor sub formă de dividende. De aceea, investitorii iau decizii, în mod tradiţional, după ce au cercetat compania, managementul acesteia, precum şi mediul său de afaceri.

Spre deosebire de investitori, care caută să obţină bani în timp, determinând valoarea reală a companiilor, jucătorii la bursă caută să profite de pe urma valorii schimbătoare a acţiunilor şi obligaţiunilor. Valoarea de bază a unei companii nu contează cu adevărat. Agentul de la bursă analizează fluxurile şi refluxurile, tendinţele şi echilibrele mişcătoare, bulele şi crizele. Pentru jucătorul la bursă, cantităţile masive de date şi capacităţile de procesare puse în mişcare de tehnologia digitală sunt importante doar în măsura în care acestea oferă noi

modalităţi de a face mutări strategice în cursul jocului.

Editorii digitali, de la Bloomberg la Yahoo Finance, sunt mai mult decât fericiţi când satisfac apetitul insaţiabil al clienţilor pentru diagrame şi vizualizare a datelor. Acţionând ca algoritmii, jucătorii la bursă folosesc stocastica şi indicatoare de preţ pentru a paria pe volatilitate. Desigur, tranzacţiile lor lasă fără efort locul unor jucători algoritmici reali – algoritmii înşişi. La rândul lor, aceşti algoritmi se luptă cu alţi algoritmi, cu toţii concurând pentru a construi strategii peste strategiile celorlalţi, în straturi succesive de tranzacţii derivate, fiecare mai abstrasă decât precedenta.

Cei care se joacă în acest spaţiu, de la agenţii tehnici individuali până la operatorii de programe algoritmice, simt că au ajuns în nucleul jocului – regula care se scrie pe ea însăşi. De fapt, aceştia pot domina peisajul de tranzacţionare, dar operează pe un nivel prea îndepărtat de companiile şi investitorii ale căror acţiuni le influenţează. Volumul imens de activităţi pe care le generează deconectează piaţa şi mai mult – şi extrage mai multă valoare – din comerţul pe care, iniţial, au fost creaţi să-l alimenteze.

Volumul imens al finanţelor derivate îl îngenunchează pe cel al pieţelor reale, în 2013, valoarea pieţei derivate a fost estimată la aproape 710 trilioane de dolari35 – de aproape zece ori mai mare decât mărimea economiei mondiale non derivative36 şi de patruzeci şi şapte de ori mai mare decât mărimea pieţelor de valori din Statele Unite.37 Estimări mai puţin prudente plasează piaţa instrumentelor derivate la 1, 2 cvadrilioane de dolari sau de douăzeci de ori mai mare decât economia mondială.38 Este firesc ca, în 2013, o bursă a derivativelor, numită Intercontinental Exchange, să ajungă să cumpere chiar New York Stock Exchange NYSE.39 Bursa de valori – deja o abstracţie a comerţului – a fost înghiţită de propria sa abstracţie.

Pe măsură ce pieţele sunt din ce în ce mai mult

conduse de toată această ştiinţă a jocului virtual, ele devin mai volatile şi mai greu de descifrat în privinţa elementelor de bază. Balansul minor al companiilor şi sectoarelor duce la bule şi crize de o viteză şi amploare fără precedent. Turbulenţele absolute ale acestor tranzacţionări digitale creează ceva asemănător unui sistem climateric propriu.

Într-adevăr, cu cât mai mult algoritmii domină piaţa, cu atât mai mult piaţa începe să-şi asume proprietăţile unui sistem dinamic. Nu mai este o piaţă determinată direct de cerere şi ofertă, de condiţiile de afaceri sau de preţurile mărfurilor. Mai degrabă, preţurile, fluxurile şi volatilitatea sunt determinate de tranzacţionarea care are loc între toţi algoritmii. Fiecare algoritm este o buclă de feedback, care acţionează, observă condiţiile care rezultă de aici şi, apoi, acţionează din nou. Din nou, şi din nou, şi din nou. Este un proces recurent, în care algoritmii se adaptează şi-şi adaptează activitatea după fiecare buclă, răspunzând mai puţin la ştirile de pe teren şi mai mult unul celuilalt.

Astfel de sisteme scapă de sub control, deoarece feedbackul propriei lor activităţi devine mai puternic decât semnalul original. Este ca atunci când un interpret pune un microfon prea aproape de un amplificator. Acesta preia propriul său feedback, îl trimite la microfon, îl preia din nou şi îl trimite din nou, la infinit. *Scrâşnetul* care rezultă este echivalentul vârfului brusc de piaţă sau prăbuşirii instantanee a acesteia, create de algoritmi prin reiterarea feedbackului propriu.

Jucătorii tradiţionali de pe piaţă se scarpină în cap, nedumeriţi de aceste evenimente, care ies din tipar şi care nu pot fi explicate în termenii unei activităţi de tranzacţionare între oameni. Ce a făcut ca acea bulă să se spargă? A fost sentimentul de piaţă, o ştire sau ceva ce a fost supracumpărat? Niciunul dintre suspecţii obişnuiţi nu a indicat că ar fi probleme. De aceea, a devenit popular ca aceste lacune de raţionalitate să fie etichetate „lebede negre” – ca şi cum ar fi anomalii extrem de imprevizibile.

De fapt, ele sunt complet previzibile. S-ar putea să nu ştim exact când survin aceste evenimente extreme, dar ştim că ele vor apărea, pentru că este modul în care sistemele neliniare se exprimă. Nu suntem martorii unei crize de moment în capitalizarea afacerilor, ci urmărim un joc video, cu miză mare, între jucătorii non-umani ai celor mai bogate case de investiţii. În cel mai bun caz, şi noi, oamenii, suntem chemaţi să asistăm.

Aceste cicluri de creştere şi descreştere – fie în momentul microscopic al unei singure tranzacţii deturnate sau în macromomentul unei prăbuşiri majore a pieţei – constituie funcţia de extracţie a pieţei de valori, în acţiune. Ca într-un fractal asemănător sieşi, acelaşi proces are loc simultan la toate nivelurile – bule în interiorul bulelor. De fiecare dată când noi, oamenii, licităm pentru acţiuni, vom declanşa o licitaţie computerizată între vânzătorii algoritmici, care creează o bulă în miniatură, doar pentru noi – obligându-ne să cumpărăm la „vârful" acelui micro-moment tranzacţionist. Noi, oamenii, pierdem, pe termen lung, agăţându-ne de portofoliile noastre, în timp ce algoritmii vând atunci când piaţa este sus, dizolvă câteva decenii de investiţii făcute de noi şi, apoi, cumpără din nou, când piaţa este jos, după ce contribuabilii au „răscumpărat" instituţiile financiare care au pretins că au fost decapitalizate între timp.

Aceste sisteme haotice pot manifesta comportamente emergente şi chiar modele previzibile, dar nu au aproape nimic de-a face cu peisajul din care au răsărit. Acesta este motivul pentru care analiştii de afaceri, economiştii şi bancherii tradiţionali nu pot înţelege pieţele în termenii tradiţionali. După cum fostul economist principal al Băncii Mondiale, Herman Daly, afirmă: „La fel ca şi în fizică, şi în economie teoriile clasice nu funcţionează bine în regiunile apropiate de limite". 40

Procesul de capitalizare a fost accelerat şi a devenit altceva decât era. În loc de a integra piaţa, tehnologia digitală generează sisteme derivate, care extrag valoare

pentru operatorii lor printr-o agitaţie în gol. Este o dezvoltare sintetică.

Numai un nativ digital adevărat ar putea înţelege acest lucru ca o modalitate de a face afaceri.

Investiţii gamificate: Startup-ul

Atunci când investiţia devine atât de separată de activitatea economică reală, să găseşti finanţare pentru o companie – fără a cădea în capcana creşterii – este dificil. Antreprenorii trebuie să joace acelaşi joc abstras ca şi investitorii, dar de cealaltă parte a tablei de joc.

Unul dintre cei mai inteligenţi tehnologişti pe care îi cunosc, o tânără femeie de pe Coasta de Vest, pe care o voi numi Ruby, a decis să lanseze, din capriciu, o companie. Ea nu a fost interesată în a face bani şi nici măcar în a promova o nouă tehnologie; a vrut să îşi testeze teoriile despre modul în care fluxurile şi refluxurile pieţei startup funcţionau şi dacă ar putea câştiga jocul, lăsându-se să fie achiziţionată.

Aşa că Ruby a făcut cercetări exhaustive privind interesele emergente şi cuvintele cheie în presa tehnologică şi de afaceri, precum şi în temele dezbătute la conferinţe şi subiectele care apar pe site-ul TED.com. În ce erau interesaţi capitaliştii de risc? în plus, ce fel de abilităţi tehnice ar fi valoroase pentru acele industrii? De exemplu, dacă ea ajungea la concluzia că Big data era în ascensiune, atunci ea nu numai că ar lansa un startup legat de Big data, ci s-ar fi asigurat că a creat şi competenţele pe care firmele de Big data le cereau, cum ar fi vizualizarea de date sau analiza factorială. În acest fel, chiar dacă oferta primară a companiei sale eşua, ar fi fost încă valoroasă ca achiziţie – fie pentru abilităţile sale sau pentru talentul său, care ar fi la mare cerere în cazul în care pariul ei pe sectorul de creştere s-ar fi dovedit corect.

Ea a ales, în cele din urmă, serviciile de geolocalizare ca domeniul în creştere. A adunat echipe pentru a construi câteva aplicaţii care depindeau de geolocalizare – mai puţin pentru că aplicaţiile înseşi ar putea fi extraordinare

(deşi, nu s-ar fi plâns dacă una dintre ele devenea un hit) şi mai mult pentru capacităţile pe care aceste aplicaţii le-ar putea oferi potenţialilor cumpărători. De asemenea, lucrând la ele, echipa sa a fost forţată să dezvolte competenţe comercializabile, precum şi o serie de soluţii brevetabile într-un domeniu în creştere, cu multe probleme de rezolvat. Compania a fost achiziţionată, pentru foarte mulţi bani, de către un jucător tehnologic mult mai mare, care dorea să încorporeze geolocalizările în software-ul şi platformele sale. Angajaţii, fondatorul şi investitorii care au crezut în ea acum sunt toţi oameni bogaţi.

Ruby nu este cinică; ea este un hacker prin natură şi, pur şi simplu, a jucat cu un sistem despre care ştie deja că este un joc. Printr-o inginerie inversă, a creat un startup bazat pe condiţiile pieţei, tendinţele industriei şi capriciile investitorilor în formare. Am întrebat-o dacă ar putea să o facă din nou – de data asta cu mine ca partener sau investitor. A clătinat din cap: „Mă bucur că am făcut-o, dar a fost, într-un fel, plictisitor”, a răspuns ea. „În plus, acum suntem la momentul nepotrivit al ciclului. Poate, anul viitor. Totuşi, în cazul în care, între timp, ai nevoie de finanţare, anunţă-mă”.

Succesul ei poate fi unic, în sensul că l-a obţinut în urma unui experiment distractiv, dar abordarea lui Ruby, de retroadaptare a unei companii la piaţa startup, este deja ceva comun. Cei mai inteligenţi hackeri înţeleg că abilitatea lor de a accesa o tehnologie poate fi mai puţin importantă decât abilitatea de a accesa o piaţă digitală. Pentru ei este doar un cod – şi chiar dacă nu este, seamănă din ce în ce mai mult cu un cod, cu fiecare zi. Economia este mai puţin un loc pentru a crea valoare, şi mai mult un sistem de joc. La naiba, toată lumea din domeniul financiar-bancar deja joacă acest sistem, extrăgând bani de la ceea ce obişnuia să fie o simplă capitalizare a unor afaceri. De ce să nu creăm companii care îi joacă pe jucători în propriul lor joc?

În plus, cei mai mulţi antreprenori tineri în

tehnologie, care ies din colegiu cu o idee în care cred cu adevărat, învaţă rapid că, pentru a fi capitalizat, înseamnă să sacrifici orice concepţie cu care ai venit, pentru priorităţile cerute de jocul investitorilor. Este un proces dezamăgitor şi lent. Cei mai mulţi eşuează, dar, de obicei, eşecul întăreşte nevoia de a se implica, data viitoare, mult mai mult în joc. Ca şi adepţii unui vindecător şarlatan, ei decid că rezultatele lor slabe trebuie să fie din propria vină şi nu din vina sistemului nebunesc căruia i s-au încredinţat, dimpreună cu viitorul lor.

Jocul de tipul startup nu a caracterizat întotdeauna dezvoltarea web-ului. La începutul internetului, hackerii creau companii aproape în mod accidental. A fost epoca leneşilor, din anii 1980 şi începutul anilor 1990, când software-ul nu era neapărat valorizat şi viaţa nu era atât de scumpă. Dezvoltatorii puteau să se adune în garajul cuiva şi să trăiască cu pizza şi suc, în timp ce creau software-uri şi jocuri sau făceau prototipuri pentru dispozitive şi hardware.41 Erau, în general, idei ce nu puteau obţine investiţii de capital, deoarece depindeau de cerinţa consumatorilor, care încă nu existau.

Doi tineri şi un computer decent nu aveau neapărat nevoie de capital pentru a construi următorul lucru important. Şi, în timp ce invenţiile lor au schimbat cultura, companiile create de Steve Jobs, Steve Case, Bill Gates sau Mitch Kapor i-au făcut pe fondatorii şi pe primii lor angajaţi milionari. Desigur, au existat câţiva prieteni şi cunoscători din domeniu care au aruncat nişte bani de sămânţă pentru proiect şi care au cules recompense reale, dar procesul a fost opac pentru marea majoritate a comunităţii de investiţii, care a fost, în general, ţinută departe, până când acţiunile au devenit publice. În acel moment, oricum, multe dintre aceste companii au ajuns la vârf.

La fel ca în orice sistem piramidal, banii reali sunt făcuţi de către cei care intră în joc devreme. Aşa că au intrat în scenă capitaliştii de risc existenţi, la fel ca şi

mulţimea de nou veniţi. Acesta a fost sfârşitul anilor 1990, când revista *Wired* spunea că eram în „long boom”, iar peisajul pe care se dezvolta internetul căpăta culoarea celei de-a doua goane după aur din California. Să găseşti un „înger” cu cash era mai uşor decât să găseşti un tânăr care să ştie să marcheze o pagină web.

În următorul deceniu, a fost alcătuit un adevărat manual cu strategii de bază pentru cum un startup ajunge la IPO sau la achiziţie. Îţi vine o idee în facultate, dai peste un programator în aceeaşi cameră de cămin, construieşti un prototip, trasezi un plan de afaceri, îl prezinţi la o conferinţă, caută „nişte îngeri”, mai angajează câţiva programatori pentru a realiza „acel produs viabil minim”, obţine finanţare de la investitori de mare risc sau „seria A”, lansează-te pe o pagină web sau într-un magazin de aplicaţii, realizează sau fabrică în număr mare, elaborează un nou plan de afaceri cu o viziune scalabilă, obţine investiţii „Seria B” (dacă ai neapărată nevoie de mai multe finanţări), apoi lasă-te achiziţionat sau fă un IPO. Termeni ca *angel round* şi *Series A* sunt acum la fel de întâlnite în vocabularul programatorilor ca şi *client* sau *server*. Şi, aşa cum studenţii care au renunţat la colegiu, deveniţi acum CEO, înţeleg rapid, acest vocabular de afaceri este mai important decât codificarea limbilor pentru a avea succes în jocul startup.

În cadrul unei firme bine intenţionate din California de Sud, un startup cu aplicaţii de fitness, pe care o vizitam frecvent, tinerii fondatori ţineau şedinţe săptămânale în care directorul tehnic îşi instruia inginerii cu privire la diferitele aspecte ale procesului de dezvoltare. Dar, cu trecerea timpului, el tot mai rar vorbea despre interfeţele de programare a biofeedbackului, şi tot mai mult despre strategia de afaceri. Era ca şi cum dăduse peste un nou tip de cod. Vorbea despre soluţii scalabile, contracte pe termen lung şi costuri mari, care se schimbau – paşi pe care îi puteau face pentru a asigura „rezultate uşor de apărat” şi pentru a obţine o „platformă monopolistă”.

Acceptase pe deplin accentul pe care manualul de startup îl punea pe creşterea masivă, cu orice cost, iar acum folosea capacitatea sa extraordinară de programare spre acea ambiţie singulară şi foarte limitată. Produsul era acum mai puţin important decât premiul. Oricum, el şi partenerul său nu erau în măsură să producă o adevărată perturbare a pieţei. Ei câştigaseră unul dintre aceste concursuri *care idee este cea mai bună*, venindu-le acea idee literalmente peste noapte. Capitalurile de risc au apărut câteva zile mai târziu, şi toţi aceşti copii erau – ca şi mulţi alţi tineri antreprenori, care au acceptat în avans zeci de milioane de dolari – obligaţi să construiască o companie care să valoreze un miliard de dolari.

Asta este marea enigmă cu care se confruntă dezvoltatorii de astăzi şi motivul pentru care vedem atât de puţină dezvoltare tehnologică care să meargă în contra dogmei monopolurilor platformă şi a altor rezultate „uşor de apărat”. Aşa cum am văzut cu Über, nu este suficient pentru o aplicaţie să susţină o afacere durabilă; trebuie să găsească o cale de a deţine întreaga piaţă, probabil pentru totdeauna, şi un mijloc de a-i prelua şi pe alţii. În caz contrar, nu va justifica niciodată capitalul de risc pe care l-a acceptat.

Investitorii în tehnologie, care vin în stadiul incipient al afacerii, nu vor doar să fie răsplătiţi cu ceva dobândă; ei doresc ca ponturile lorcâştigătoare să fie multiplicate de *sute* de ori. Asta pentru că ştiu că doar unul dintr-o sută poate fi câştigător, iar câştigătorul trebuie să compenseze mulţimea de învinşi. Cu cât o investiţie este mai timpurie şi, implicit, mai riscantă, cu atât răsplata cerută este mai mare. Investitorii îngeri, în general primii sosiţi, pot răspândi un milion de dolari pentru sute de startupuri diferite – o abordare mitraliată la o investiţie cu probabilitate scăzută, dar cu mize mari. Investiţia câştigătoare trebuie să aducă înapoi cel puţin un milion de dolari. Dar, pentru a face acest lucru, compania trebuie să valoreze mai mult decât atât.

Să presupunem că fiecare dintre cei cinci îngeri depune 10.000 de dolari într-o companie, în schimbul a 5 la sută din proprietate. Este, în total, o investiţie de 50.000 de dolari. Dar fondatorii doresc să păstreze jumătate din companie pentru ei înşişi şi pentru angajaţii lor, asta însemnând că trebuie să înceapă cu o evaluare de 100.000 de dolari. Pentru ca îngerii să câştige de o sută de ori suma banilor lor, compania trebuie să ajungă la o evaluare de 10 milioane de dolari, înainte de a executa o „ieşire”, prin care investitorii să îşi poată vinde acţiunile.

Desigur, cele mai multe companii nu pot, oricum, ieşi în acel moment. De-abia au un produs sau o piaţă. Evaluarea de 10 milioane de dolari se bazează pe cât de promiţătoare pare compania pentru presă, analişti şi următoarei runde de investitori. Acea rundă, „Seria A”, este atunci când intră fondurile cu risc mai mare. Aceşti investitori pot pune mai multe milioane de dolari, de data aceasta potrivit evaluării unei companii între 10 milioane până la 50 de milioane de dolari, în această etapă, investitorii fac un calcul similar, răspândind zeci sau sute de milioane de dolari într-o gamă largă de startup. Pot spera să îşi limiteze dezavantajele prin dezvoltarea unei „teze” despre tipurile de companii care, consideră ei, vor avea succes, cum ar fi „aplicaţiile unui smartphone social”; „economie de partajare gamificată” sau „divertisment de sănătate, medical şi de fitness”.

În final, capitaliştii de risc investesc având aşteptări scăzute ca o anumită companie să supravieţuiască. Modelul lor de afaceri se bazează, în continuare, pe marele şi singurul câştigător, care compensează o duzină sau mai mulţi perdanţi. Dacă investesc 10 milioane de dolari într-o companie evaluată la 50 de milioane de dolari, atunci au nevoie ca acea companie să aibă o valoare de o *jumătate de miliard de dolari*, pentru a obţine un profit de 100 milioane de dolari. Chiar şi aşa, un astfel de randament cu greu compensează pierderile din întreg portfoliu. Un „câştig” de mărimea sa este minimul pe care îl pot

justifica. În jargonul gamificat al firmelor cu capital de risc, acestea nu se pot mulţumi cu „unul singur” sau un „dublu”, ci trebuie să facă presiuni pentru un „home run”.

De aceea, aceste firme cer, de obicei, un loc în consiliul de administraţie, din care pot conduce politica companiei dincolo de rezultatele unui succes moderat şi către concluziile în care câştigătorul ia totul. Cei mai mulţi investitori de risc ar duce mai degrabă o companie la pământ, decât să o lase să devină o operaţiune sustenabilă. Atâta timp cât există o şansă, oricât de mică, pentru ca o companie să devină un super succes de un miliard de dolari, investitorul va prefera mai degrabă să accelereze procesul. Asta înseamnă abandonarea inclusiv a modelelor profitului sigur, dacă nu vor genera câştigurile neaşteptate cerute de strategia integrală a portofoliului capitaliştilor de risc. El sau ea preferă să lase compania să moară, storcându-i fiecare mega-câştig posibil, decât să o lase să devină o întreprindere cu un succes moderat. Fără o ieşire majoră, prin achiziţie sau IPO, este lipsită de valoare la nivelul la care capitaliştii de risc joacă jocul.

Am asistat la mai multe întâlniri ale consiliilor de conducere, urmărind cum investitorii le vorbesc fondatorilor tineri ai companiei despre realităţile peisajului startup şi de ce trebuie să ţintească spre stele. Fiecare companie trebuie să devină soluţia universală pe verticală – sau chiar mai sus. *Nu eşti doar o aplicaţie de sănătate personală*; *eşti platforma prin care toate aplicaţiile de sănătate vor fi efectuate*! *Nu eşti doar un joc*; *eşti sistemul de operare a jocului şi o reţea socială*!

Unei companii nu i se permite să ajungă la o dominare totală printr-o creştere graduală. În cazul capitalului de risc, banii nu au răbdare. Dacă o companie nu dă lovitura în doi sau trei ani, se consideră că s-a „răcit” şi poate să nu mai existe deloc. Aşa că, în loc să dezvolte o strategie pe termen lung, companiile fac planuri trimestriale şi semianuale – fiecare cu megaexitul său fantezist. Dacă nu obţin imediat tracţiune, se aşteaptă de

la ele să „pivoteze” către o altă opţiune în următorul trimestru, din nou şi din nou, până când ori dau lovitura, ori cheltuie toţi banii care au fost investiţi. Viteza cu care compania startup consumă grămada sa de bani investiţi este numită „rată de ardere”. Cu cât mai mulţi angajaţi are o companie, cu atât mai atractivă este ca „achiziţie-închiriere”, dar cu cât mai rapidă este rata de ardere, cu atât mai scurtă este „pista” pentru a se lansa. Dacă se arde tot cashul, compania ori moare, ori mai are nevoie de o rundă de strângere de fonduri – ceva ce investitorii originali aprobă numai dacă evaluarea companiei este ridicată atât de sus, încât valoarea pe hârtie a investiţiei iniţiale creşte. Cu cât evaluarea este mai ridicată, cu atât home run-ul trebuie să fie mai mare.

De-a lungul întregii perioade, compania trebuie să fie atentă să nu arate niciun venit. Exact: dacă o companie începe să câştige bani, atunci poate fi judecată în raport de profiturile sau pierderile sale. Începe să arate ca o afacere şi nu ca un *plan* de afaceri. Acest lucru poate ucide pe loc atât de importanta evaluare. Din contră, companiile trebuie să alimenteze acele aşteptări fanteziste, în legătură cu veniturile *potenţiale*, de îndată ce promisiunea universală a tehnologiei sau a platformei este clară pentru toată lumea – sau, cel puţin, pentru un cumpărător ca Facebook sau Google.

Amintiţi-vă, capitaliştii de risc „s-au ars” cu mulţi dintre aceşti tineri la început – fie în cazul eşecului dot.com, fie în cazul bulei primului startup social media. Ei nu au înţeles tehnologia digitală sau reţelele sociale – doar că se întâmpla ceva, ce într-o zi va avea succes. Au fost forţaţi să dea aprobativ din cap şi să accepte orice le spuneau tinerii tehnicieni nonconformişti ca Steve Jobs sau Sean Parker. Acum, nu mai este cazul. Astăzi, finanţatorii sunt cei care iau deciziile şi tinerii dezvoltatori se agaţă de orice cuvânt al lor. Aceşti tineri, care în urmă cu câteva săptămâni, probabil erau într-o sală de facultate, acum îşi tratează investitorii cu acelaşi respect pe care l-au acordat

odată profesorilor lor. De fapt, cu mai mult respect.

Deci, ei acceptă logica de hipercreştere a economiei startup ca şi cum ar fi într-adevăr religia care dezvoltă tehnologia. Îşi ascultă noii mentori şi le acceptă învăţăturile ca pe nişte daruri de înţelepciune. *Aceşti oameni mi-au dat deja milioane de dolari*; *desigur*, *ei îmi vor tot binele*. La urma urmei, sunt nişte dezvoltatori tineri şi impresionabili. La vârsta de nouăsprezece sau douăzeci de ani, cortexul prefrontal încă nu este chiar complet dezvoltat.42 Aceasta este partea creierului responsabilă pentru luarea deciziilor şi pentru controlul impulsurilor. Aceştia sunt anii în care se dezvoltă capacitatea unei persoane de a cântări priorităţile. Dorinţele originale ale fondatorilor de a avea un succes realist, chiar limitat, sunt înlocuite de cererile capitaliştilor de risc de a face imediat un home run. Nu trece mult şi uită de nevoile sociale pe care doreau să le împlinească atunci când au terminat facultatea şi se lasă convinşi că dominaţia absolută a pieţei este singurul mod posibil de a avansa. Cum mi-a explicat un tânăr antreprenor, după a doua întâlnire a comitetului de conducere, „Acum înţeleg. Victoria trebuie să fie totală, sau deloc”.

Investitorii săi l-au învăţat ceea ce prietena mea Ruby şi-a dat seama singură, şi anume: crearea unei companii pentru a fi achiziţionată sau pentru IPO este diferită de construirea unei întreprinderi profitabile; este vorba despre construirea unei întreprinderi *care se poate vinde*. Startup-urile nu încearcă să obţină venituri (ceea ce înseamnă răspundere); sunt înfiinţate pentru a câştiga mai mult capital. Nu fac parte din economia reală şi nici măcar din lumea reală, ci din procesul prin care activele de lucru sunt convertite în stocuri noi de active moarte. Asta este tot ce au realizat, cu adevărat, cu orice moft digital pe care l-au impus pe piaţă sau pe care l-au vândut câştigătorilor tech de ieri. Credeau că au construit o nouă tehnologie, când, de fapt, era o inginerie de realocare a capitalului.

De aceea, antreprenorii digitali care câştigă, de

multe ori sfârşesc prin a deveni următoarea generaţie de capitalişti de risc. Fiecare, de la Marc Andreessen (Netscape) la Sean Parker (Napster), la Peter Ihiel (PayPal) şi Jack Dorsey (Twitter), acum rulează fonduri de risc proprii. Facebook şi Google, cândva startupuri, achiziţionează acum mai multe întreprinderi decât incubează pe plan intern. Cu fiecare nouă generaţie, firmele şi investitorii influenţează economia startup tot mai evident, sau chiar mai cinic. La urma urmei, o victorie este o victorie.

Luaţi de exemplu OMGPop, un site startup de jocuri care a câştigat un loc în incubatorul Y Combinator pentru a realiza jocuri sociale. Curând, s-a bucurat de un succes moderat cu un joc pe Facebook, dar, apoi, nu a părut să obţină vreo tracţiune. În urma sfatului mentorilor săi, buni cunoscători ai riscului – toţi foşti fondatori de startup – compania a pivotat dintr-un sector în altul, în căutarea unui loc bun. A agăţat o altă cohortă de mentori, inclusiv faimosul studio startup Betaworks, care a ajutat compania să se orienteze spre un segment de piaţă slab deservit, deşi în pas cu moda: jocul mobil social. Compania a venit cu o aplicaţie gratuită de jocuri sociale, numită Draw Something, în care utilizatorii îşi desenează reciproc mici tablouri. În numai o săptămână, jocul a avut succes, aşa că dezvoltatorii au început să creeze utilităţi şi caracteristici suplimentare, pentru care cei mai înfocaţi utilizatori au fost dispuşi să plătească.

La o lună de la lansarea iPhone / Android, jocul avea cincizeci de milioane de descărcări şi cincisprezece milioane de utilizatori activi zilnic.43 Fără a avea nicio idee de cât de durabilă putea fi această nouă bază de clienţi, OMGPop s-a pus în vânzare. A primit o ofertă de achiziţie de la Zynga, compania de jocuri sociale responsabilă pentru un megahit anterior, jocul fermierului virtual Farmville, de pe Facebook.

La rândul său, Zynga a reuşit să câştige aproximativ 30 milioane de dolari în 2011, vânzând către jucători

bunuri virtuale incluse în jocuri, pentru fermele lor. Succesul său a captat atenţia investitorilor, care erau disperaţi să găsească un mod de a paria pe social media. Compania şi-a dat seama că era un reprezentant destul de bun pentru întregul sector şi s-a grăbit la IPO în luna decembrie a acelui an, înaintea lui Facebook şi Twitter. Până la finalul primei zile de tranzacţionare, Zynga valora aproximativ 7 miliarde de dolari.44 Dar Farm Viile şi-a atins, până la urmă, limitele, însă compania nu avea niciun joc puternic care să îi urmeze. Profiturile stagnau. Zynga se dovedise a fi mai bună să joace piaţa, decât să facă jocuri. Pentru a înrăutăţi lucrurile, de îndată ce Facebook a avut propria sa IPO, persoanele interesate în social media au vândut acţiunile lor de la Zynga pentru a cumpăra la Facebook, erodând şi mai mult preţul acţiunilor.45 Zynga a trebuit să facă ceva cu capitalul său înainte de a dispărea. În plus, reţelele sociale treceau pe smartphone-uri şi jocurile trebuiau să le urmeze. Draw Something trebuia să fie achiziţionat sau donat – dar simpla copiere a produsului celeilalte companii putea da impresia, pe termen lung, că Zynga era chiar şi mai puţin inovatoare.

Astfel, în martie 2012, Zynga a cumpărat OMGPop pentru franciza sa Draw Something şi pentru promisiunea unui viitor mobil. A plătit pentru companie peste 200 de milioane de dolari, 46 puţin mai mult de zece dolari pentru fiecare utilizator activ. Aproape imediat, baza de utilizatori a Draw Something a început, totuşi, să scadă – de la 15 milioane de utilizatori pe zi la zece milioane chiar în luna următoare47 şi, de acolo, şi mai mai în jos. Draw Something era mai puţin poarta de acces spre o nouă populaţie de utilizatori şi mai mult un moft de scurtă durată. Zynga a crezut că a achiziţionat pentru ea însăşi un pivot gata făcut, spre o nouă piaţă, dar, de fapt, a achiziţionat un singur produs mobil de joc, el însuşi retroadaptat pentru a fi în acel moment pe piaţă. Şi l-a achiziţionat când atinsese punctul cel mai de sus.

Câteva săptămâni după aceea, nimeni nu ştia ce

părere să-şi facă. Fondatorii OMGPop erau oameni buni, muncitori. Nu au dorit să tragă pe nimeni pe sfoară în mod intenţionat, chiar dacă compania lor fusese folosită de un grup de miliardari să extragă câteva sute de milioane de la un alt grup de miliardari. Totuşi, atunci când m-am dus, în acea lună, la un eveniment Betaworks, fondatorii şi consilierii de la OMGPop aveau zâmbete ciudate pe faţă. Era în aer o senzaţie palpabilă de uluială. Vânduseră compania exact în ziua în care avea cei mai mulţi utilizatori. A fost o victorie perfectă. Un an mai târziu, divizia OMGPop a firmei Zynga s-a închis.48

Din fericire, OMGPop nu a intenţionat niciodată să salveze lumea, aşa că fondatorii au primit ceea ce voiau. Au vrut să se distreze, dar intenţia lor finală a fost de a avea o ieşire spectaculoasă. De aceea, au primit cu bucurie intervenţia investitorilor care i-au învăţat să facă un home run. Pentru cei care consideră că startup-ul lor are un ţel de durată, dincolo de o lovitură pe piaţă, astfel de sfaturi de a pivota sunt mai puţin binevenite. Dar şi ei învaţă repede că sunt lipsiţi de putere în faţa capitaliştilor de risc, care insistă că nu există decât un singur obiectiv şi că orice obiectiv în afară de IPO sau achiziţie nu este decât o distragere a atenţiei, în acel stadiu, cei mai mulţi fondatori au primit deja mult prea multe investiţii ca să mai refuze.

Pentru unii dezvoltatori, acesta este momentul în care tot capitalul de risc pe care au reuşit să îl strângă în timpul nenumăratelor călătorii şi întâlniri începe să fie perceput mai puţin ca un capital şi mai mult ca un blestem. Încet, ei încep să realizeze că viziunea lor originală de a fi de folos oamenilor cu o nouă tehnologie s-a pierdut printr-o serie de pivoţi compromiţători, în drum spre un megahit de-a dreptul improbabil. Reuşita în noua lume a monopolurilor-platformă îndepărtează orice raţiune pentru care o companie a fost creată. Compania tehnologică care a însemnat pentru utilizatori să poată crea valoare pentru ei înşişi sau pentru alţi dezvoltatori, beneficiind de o nouă performanţă extraordinară de inginerie, nu mai există.

Această deschidere spre prosperitatea distribuită este acum recunoscută ca fiind un obstacol în calea dominaţiei de piaţă şi închisă ermetic, ca o potenţială scurgere pe un vas de război.

Pentru majoritatea, aceste îndoieli apar prea târziu, numai după ce înţelegerile sunt semnate, cecurile sunt încasate şi responsabilitatea fiduciară a fondatorilor faţă de acţionari păcăleşte devotamentul lor pentru propria lor viziune. În multe cazuri, răsplata financiară compensează pentru durerea personală. Să devii multimilionar când ai douăzeci de ani poate fi un argument puternic pentru a juca după regulile capitalismului de risc. Dar, pentru câţiva, compromisurile devin stimulente pentru a căuta alternative – pentru o lovitură chiar mai fundamentală: decât să retroadaptezi o companie la modelul existent de finanţare de risc, cum ar fi să foloseşti o companie pentru a o schimba?

În propria lor cursă spre IPO, fondatorii Google încă au avut suficient tupeu să conteste puterea brokerilor de pe Wall Street. Au insistat să dea un preţ acţiunilor lor printr-o licitaţie cu pornire la limita de jos, care a reflectat modul în care motorul lor de căutare ajungea la rezultate. În mod tradiţional, companiile care speră să fie listate pe bursă angajează bancheri de investiţii, care să-i evidenţieze în faţa investitorilor şi care să calculeze cea mai mare evaluare şi cel mai mare preţ al acţiunilor pe care aceşti investitori îl vor plăti. În schimb, bancherii obţin o parte importantă din întreaga afacere – de obicei, în jur de 7 la sută – precum şi dreptul de a se lăuda că au fost aleşi să se ocupe de această afacere.

Google şi-a dat seama că numele său se bucură de suficientă recunoaştere şi are o propunere destul de clară referitoare la valoarea sa pentru potenţialii săi investitori. În plus, a vrut să demonstreze un stil mai democratic, oferind publicului larg primele acţiuni, în loc să le dea doar celor de la Goldman Sachs şi Morgan Stanley. Au organizat o licitaţie olandeză, la care oricine cu un cont de brokeraj

putea licita pentru orice număr de acţiuni, la orice preţ. După licitare, cel mai mare preţ la care fiecare acţiune disponibilă a putut fi vândut a devenit preţul pentru toate acţiunile – în acest caz, 85 de dolari pe acţiune sau un total de 23 de miliarde de dolari.49, 50

Bancherii de investiţii au spus că licitaţia a fost un „dezastru” şi au pretins că ar fi putut obţine pentru Google un preţ mult mai mare dacă li s-ar fi permis să ofere acţiunile clienţilor lor obişnuiţi, în modul tradiţional, închis.51 Apoi, acei clienţi ar fi vândut acţiunile publicului flămând, la o bursă deschisă, şi ar fi cules chiar mai mult. Dar singurul dezastru a fost chiar pentru serviciile bancare de investiţii. Google nu numai că a ocolit bancherii, ci a dat publicului larg prima şansă la acţiunile sale. Era o companie de internet aflată la vârful capacităţii sale de a „nu face niciun rău”. A luat câştigurile pe termen scurt de la investitorii de elită, care s-au bucurat anterior de accesul exclusiv la acţiunile IPO, şi a dat un sentiment privilegiat şi de proprietate milioanelor de utilizatori Google, care erau, de fapt, responsabili pentru asceniunea motorului de căutare, de la experimentul din camera de cămin, până la gigantul tehnologic.

Din păcate, acest lucru nu a stabilit o tendinţă. Facebook, Twitter şi orice altă tehnologie majoră IPO ulterioară au urmat traseul tradiţional, permiţându-le bancherilor de investiţii să se ocupe de vânzările lor către pieţele publice. Sigur, preţurile IPO sfârşesc prin a fi insuportabile, cel puţin pe termen scurt, dar asta nu contează pentru capitaliştii de risc, care sunt mai puţin interesaţi de viitorul companiei şi mai mult de recuperarea cât mai rapidă a investiţiilor lor. IPO este ieşirea, nu intrarea lor. Investitorii şi capitaliştii de risc nu sunt pe cale să lase companiile, în locaţiile lor, să arunce 20 sau 30 la sută din potenţialul de piaţă obţinut chiar în ziua de deschidere, pentru etosul unui hacker idealist. Ceea ce am înţeles din conversaţiile pe care le-am avut cu fondatorii unora dintre aceste companii a fost faptul că nu au avut

niciodată o opţiune reală în această privinţă.

Capitalul fără risc: perseverenţa mulţimilor

Totuşi, cei care au experimentat un home run istovitor, dar profitabil, sunt cei mai pregătiţi să facă lucrurile în mod diferit data viitoare. Prietenul meu bun, Scott Heiferman, a făcut milioane de pe urma primei sale companii, o firmă tehnologică de publicitate pe web, numită i-traffic, pe care a vândut-o lui Agency.com la vârful boom-ului dot-com. Dar, după aceea, s-a simţit destul de gol şi a mers, timp de mai mulţi ani, la diferite firme, inclusiv un stagiu de lucru la McDonalds, şi a postat câte o fotografie pe zi pe un site creat de el, numit Fotolog (care a atras, de atunci, peste un miliard de fotografii de la treizeci de milioane de utilizatori, cei mai mulţi din America de Sud).

Parcă pentru a contracara unele dintre bolile internetului, Heiferman a fondat o nouă companie, pe care a numit-o Meetup – un simplu site web prin care oamenii pot organiza întâlniri în lumea reală, în legătură cu orice subiect de interes pentru ei. Există Meetup pentru stăpânii de câini din rasa pug din Memphis, pentru persoanele care tricotează din West Boca Raton şi pentru persoanele cărora le place să se deghizeze în animale din Houston. Meetup a obţinut tracţiune în timpul campaniei prezidenţiale a lui Howard Dean, din 2000, când a fost utilizată ca un instrument pentru organizarea alegerilor primare şi care, de atunci, a rămas populară printre organizatorii de tot felul.

Heiferman a preluat ceva capital de risc – dar numai cât a avut nevoie şi cea mai mare parte fiind de la persoanele care ştiau că el avea răbdare. Astăzi, compania este profitabilă; îşi finanţează operaţiunile prin colectarea unor taxe mici de la mii de organizatori de grupuri şi poate face acest lucru pe termen nelimitat. Doar că nu este calea pentru un home run. Heiferman primeşte în mod regulat oferte de la branduri care doresc să plătească compania pentru a sponsoriza diferitele întâlniri, pentru a trimite

anunţuri direcţionate sau pentru a da organizatorilor mostre de produse; compania stă pe o mină de aur, cu date ale consumatorilor. Dar Heiferman îi respinge pe toţi, deoarece doreşte ca Meetup să fie mai degrabă o platformă civică decât o platformă monopol. „Noi nu încercăm să integrăm vertical/orizontal sau să intrăm într-o nouă afacere, sau să inventăm lifturi care merg singure în spaţiu. Noi ştim în ce afaceri vrem să fim, este o mare oportunitate, şi noi nu ne vedem ca nişte imperialişti care construiesc imperii". 52

Cei mai mulţi dintre investitorii săi sunt destul de bogaţi şi suficient de intrigaţi de felul în care înţelege misiunea sa şi-l lasă pe Heiferman să menţină Meetup pe o cale lentă şi constantă. Iar celor care nu sunt de aceeaşi părere, Heiferman le spune: „Eu le spun investitorilor adevărul: dorim să generăm profituri bune şi să ajungem la un punct în care să plătim dividende pentru mulţi, mulţi ani. Acesta nu este modelul lor de afaceri, dar asta nu este problema mea". Totuşi, el caută modalităţi pentru ca investitorii nerăbdători să-şi vândă acţiunile unor persoane care să fie mai mulţumite de un generator de dividende pe termen lung.

Nu-l confundaţi pe Heiferman cu un duşman al pieţei. El nu conduce o organizaţie nonprofit şi crede că misiunea companiei sale este de a realiza ceea ce „guvernul poate sau trebuie să facă, dar nu o face, deoarece este fracturat şi nu poate aduna talentul şi energia pentru a face acest lucru. Acest talent este foarte valoros pe piaţă". Şi doar o soluţie de piaţă poate rezolva bolile sociale pe care Heiferman doreşte să le abordeze.

O abordare mai bună, mai rezilientă şi mai durabilă pentru afaceri într-un peisaj digital este să respingem regulile care au răzbătut în nebunia care a cuprins capitalul de risc în ultimul stadiu al bulei tehnologice. Cine putea mai bine să afirme acest lucru decât Pando Daily, una dintre cele mai de încredere surse de ştiri şi analize din industria digitală. În general acceptată ca „site-ul de

consultat despre Silicon Valley”[10], Pando Daily a strâns doar puţin peste 4 milioane de dolari sub formă de capital, neacordând niciunui investitor mai mult de 8 la sută din companie şi niciun loc în board capitaliştilor de risc. Dacă investitorii ar fi avut control, ar fi făcut presiune ca publicaţia să crească mai repede şi să angajeze personal. Ar fi forţat compania să-şi folosească capitalul pentru a angaja scriitori cu nume de la alte publicaţii de afaceri, atât pentru a avea alura că domină, cât şi pentru a face compania mai atractivă, ca o potenţială achiziţie-închiriere. La rândul lor, aceste angajări ar creşte rata de ardere a companiei, ar forţa o nouă rundă de investiţii, ar duce la preluarea a cât mai mult control asupra publicaţiei de la fondatorii săi şi ar îndepărta-o tot mai mult de misiunea sa.

Dar cea care a fondat Pând-o, scriitoarea tech Sarah Lacy, mai văzuse asta înainte – chiar de mai multe ori – şi a vrut să orienteze Pando Daily spre un drum mai lung şi, în final, mai profitabil. „Pând-o ar putea strânge mai mulţi bani şi ar putea cheltui de două ori rata noastră de ardere şi nu sunt convinsă că am atinge mai repede obiectivele noastre”, a explicat aceasta într-o scrisoare către cititori. „Ceea ce am risca dacă am face asta ar fi să construim o companie cu o structură nesustenabilă de costuri, să renunţăm la controlul nostru şi, într-o zi, să fim forţaţi să pivotăm spre o platformă tech – ca multe alte companii de conţinut, cu fonduri de risc, care au fost înaintea noastră”. 53 Nici măcar nu este sigură că va fi un home run care să-i aştepte la sfârşitul drumului. „Nu sunt sigură cât de mult această fervoare a capitalului de risc pentru conţinut va continua”, recunoaşte ea. Cu alte cuvinte, în cazul în care genul de companie pe care ea îl creează nu mai este la modă când este gata pentru o achiziţie sau IPO, atunci ea va fi compromis valoarea şi integritatea companiei sale

10 în 2013, capitaliștii de risc de la Midas List au făcut un studiu în care Pândo a fost măsurată ca una dintre cele cinci branduri media cele mai de încredere pentru capitaliștii de risc, împreună cu New York Times, Wall Street Journal, Fortune și TechCrunch. (n. a.)

pentru nimic. Chiar şi *şansele* de a se preda cu totul sunt împotrivă.

Lacy este încântată să devină o mare companie de conţinut, de stil vechi, în loc de o platformă cu platforme de conţinut, sau oricare ar fi cea mai recentă teză a capitalul de risc pe care trebuie să o urmeze. Şi ei îi convine, „chiar dacă asta înseamnă că noi, cu toţii, nu vom vinde nici măcar o acţiune”. În climatul actual, aceasta este considerată o declaraţie radicală. Nu ar trebui. Pando Daily, Meetup şi alte companii asemănătoare, care îşi urmează misiunea, au conştiinţa valorii de a deţine o companie reală, în loc de a vinde una falsă. Acel mod de abordare, de generaţia a doua sau a treia, a paradoxului capitalului de risc seamănă, de fapt, mai mult cu o capitalizare de afaceri de şcoală veche decât cu jocul startup de astăzi, absurd de abstras.

„În industria internetului, eşti practic un custode al propriilor idei poate pentru trei până la cinci ani şi, apoi, se presupune că vinzi. E o nebunie” 54, a spus cofondatorul Kickstarter, Perry Chen, revistei Fast Company, atunci când încerca să explice abordarea platformei sale faţă de fondurile de risc. El şi Yancey Strickler au început în 2009 celebrul de acum site de crowdfunding cu 10 milioane de dolari, dar i-au convins pe investitori să fie de acord să nu îşi vândă niciodată acţiunile. „Sperăm să putem recompensa acţionarii pentru o parte dintre aceste fonduri, printr-un fel de partajare a profitului sau prin dividende”, a explicat Chen, „şi asta este”. Şase ani mai târziu, în 2015, Strickler încă se bucura de destulă autoritate în conducerea companiei pentru a transforma Kickstarter într-o corporaţie beneficiu.55 Niciunul dintre acţionarii săi nu a obiectat.

El oferă investitorilor săi ceva ce constituie o anatemă pentru gândirea convenţională: o modalitate de a participa la comerţul viu, o misiune sustenabilă de viaţă, precum şi un flux continuu de dividende. Tratează banii ca pe apa şi nu ca pe gheaţa din pahar.

În plus, dacă platforma Kickstarter funcţionează aşa cum a fost planificată, va fi mult mai puţină nevoie de capital de risc. Kickstarter şi alte site-uri de crowdfunding, cum ar fi Indie Gogo şi Quirky, caută să democratizeze strângerea de fonduri. Ele oferă întreprinderilor mici şi creatorilor independenţi o modalitate de a ocoli investiţiile, căutând, în schimb, finanţare în avans de la clienţii lor viitori. Este modul în care un muzician ca Amanda Palmer îşi finanţează turneele şi albumele, în care Neil Young a finanţat dezvoltarea dispozitivului său digital de înaltă fidelitate muzicală Pono, 56 şi în care Lawrence Lessig şi-a finanţat super PAC-ul său, Mayday.57 Unii oameni au strâns câteva sute de dolari pentru a produce de la cărţi de colorat la articole de ştiri. Unii producători de film au strâns milioane pentru a face filme şi o echipă de producători de jocuri video a strâns peste 70 de milioane de dolari pentru a dezvolta o nouă platformă.58

Tot ceea ce se întâmplă cu adevărat aici este faptul că clienţii plătesc în avans pentru produsele pe care doresc să le cumpere. În unele cazuri, acest lucru le aduce o reducere a preţului produsului final. În altele, primii susţinători plătesc o primă în schimbul unui suvenir, a unui semn de mulţumire sau o altă confirmare a participării lor la proiect. Au satisfacţia de a direcţiona producţia – de a testa şi participa –, în loc de a fi doar pe partea de consum a lucrurilor. Câştigă pondere în procesul mai mare al economiei.

Dintr-o perspectivă de afaceri, creditorul nu mai apare ca intermediar. În loc de a-şi prezenta ideile unui bancher, creatorii ajung acum să le prezinte direct publicului lor. (Da, ajută să ai, mai întâi, o audienţă – dar nu au fost puţine talente şi produse care au fost descoperite prin intermediul acestor platforme, care permit utilizatorilor să răspândească cu uşurinţă pe reţelele sociale ştiri despre campanii valoroase). Ideea nu este dacă acesta este un proces mai bun de validare a unei arte noi sau a unor produse noi. Ideea este că profitul la

care se aşteptau cândva finanţatorii, pentru că îşi riscau capitalul, a fost eliminat din ecuaţie.

Aceasta reprezintă o răsturnare importantă a modului în care industrialismul a îndepărtat, cândva, oamenii din crearea de valoare şi o schimbare semnificativă în modul în care oamenii – în special tinerii care folosesc aceste platforme – învaţă să gândească capitalul.

Capitalismul de investiţii este, prin natura lui, bazat pe asumarea de riscuri. Cu cât o investiţie este mai timpurie şi mai speculativă, cu atât procentul câştigurilor pe care investitorul îl poate cere este mai mare. Se poate argumenta că riscul poate nu are o valoare în sine, dar, într-o economie în care cashul este limitat, cei care îşi pot asuma să rişte cu banii pot solicita compensaţii proporţionale cu riscurile, în capitalism, ceva nou nu se întâmplă fără ca cineva să nu rişte că acel produs va reuşi sau nu să găsească o piaţă. Permiţând antreprenorilor să primească în avans comenzi în numerar, aceste platforme inversează, în mod eficient, acele ceasornicului: acum ştim rezultatele înainte ca produsul să fie făcut. Niciun ban nu este riscat, pentru că susţinătorii nu plătesc până când suma totală solicitată a fost strânsă. Singurul risc este ca proiectul să nu fie niciodată finalizat, dar piaţa deschisă pare destul de bună să evalueze competenţa: 98 la sută dintre proiectele care ating doar 60 la sută dintre obiectivele lor de finanţare sunt pe deplin finalizate. Startup-urile finanţate de capitalul de risc fac exact invers, eşuând cu mai mult de 90 la sută dintre întreprinderile finanţate integral.59 Acelaşi crowdsourcing dinamic, pe care Upwork sau 99 designs[11] îl folosesc să mute riscul pe umerii freelancerilor poate, de asemenea, elimina, cu totul, riscul din afacere. Cu cât riscul este mai mic, cu atât mai puţini bani sunt datoraţi celui care riscă.

Aşa că, utilizat în mod adecvat, internetul îl

11 Un site web unde designerii concurează pentru a crea logo-uri pentru companii și numai designerul câștigător este plătit, (n. a.)

dezintermediază pe finanţator, elimină necesitatea de a abandona productivitatea continuă în favoarea unei ieşiri rapide, scuteşte piaţa să mai recompenzeze pe investitori, menţine banii gheaţă în circulaţie, în loc să fie extraşi, şi oferă oamenilor obişnuiţi oportunitatea să îşi investească banii în ceea ce doresc să se întâmple.

Cu toate că platformele de crowdfunding pot rezolva multe dintre dilemele unui antreprenor, acestea nu răspund dilemelor investitorilor. Din punctul de vedere al finanţatorului, Kickstarter şi confraţii săi sunt socotiţi ca „investiţii" numai în sensul mai larg. Platformele nu îi lasă pe susţinători să culeagă recompense financiare, indiferent de cât de bine sunt primite de piaţă benzile desenate, filmele şi produsele pe care le-au finanţat.

De exemplu, atunci când comunitatea Kickstarter a alocat Oculus Rift 2, 4 milioane de dolari, pentru a dezvolta o cască imersivă în realitatea virtuală pentru jocuri video, crowdfunderii nu au împărţit profitul sau bucuria atunci când compania a fost achiziţionată, un an mai târziu, de Facebook pentru o uluitoare sumă de 2 miliarde de dolari. Sigur, cei care au plătit 250 de dolari sau mai mult au primit kitul VR pe care l-au cumpărat, dar miile de oameni care au dat mai puţin de 250 de dolari n-au primit nici măcar un prototip neasamblat al kitului – doar tricouri şi postere comemorative, felul de premii pe care le-ar obţine dacă ar fi abonaţi la un post de radio public. După cum a scris despre această achiziţie jurnalistul tech de la *Guardian*, Steven Poole, „Aproximativ 10.000 de oameni au dat firmei Oculus 2, 5 (milioane de dolari). Eu unul mă strădui din greu să găsesc un motiv bun pentru care fiecare dintre ei nu ar trebui să obţină o parte proporţională din acea vânzare de 2 (miliarde de dolari)".60

Ei nu ar trebui să primească această parte, din acelaşi motiv pentru care aceia dintre noi care au scris pentru Arianna Huffington nu au primit o parte din achiziţia lui Huffington Post de către AOL: pentru că nu am

făcut parte din ea. Munca şi finanţarea noastră a fost crowdsourced, dar într-un mod unilateral. În ambele cazuri, o platformă de internet a permis unui operator independent să influenţeze şi să extragă valoare din reţea, în scopul de a atinge obiective economice destul de tradiţionale. Acesta este doar industrialism digital – genul de care beneficiază foarte puţini de la capul lungii cozi.

O serie de platforme noi încearcă să urce la nivelul următor, oferindu-le crowdfunder-ilor oportunitatea de a participa integral, în calitate de capitalişti de risc, la proiectele pe care le susţin. Angellist, un site web dedicat iniţial să ajute startup-urile să ia legătura cu investitorii înger, oferă o caracteristică numită „sindicate”, prin care oamenii pot susţine portofoliile administrate de investitori notabili, cum ar fi autorul şi consilierul Tim Ferriss sau fondatorul companiei Launch, Jason Calacanis. Abonaţii se angajează să susţină fiecare dintre investiţiile liderului cu o anumită sumă. În cazul în care investiţiile funcţionează, ei plătesc, după aceea, între 5 şi 20 la sută din profit liderului şi 5 la sută Angellist.61 Chiar dacă reglementările SEC sunt în curs de revizuire pentru a reduce barierele la intrarea pe piaţă, în prezent, cele mai multe dintre aceste platforme sunt limitate la investitori „calificaţi” – persoane care au economii de cel puţin un milion de dolari. În momentul în care scriu aceste rânduri, numeroase platforme care oferă oamenilor mai puţin bogaţi accesul la piaţa startup de investiţii sunt în construcţie.62, 63

Chiar dacă acestea pot fi evoluţii democratice, sunt, de asemenea, semne sigure ale unei bule, aşa cum am mai văzut. Deschiderea ecluzelor pentru mai multe investiţii înger nu înseamnă că va fi un număr mai mare de firme startup de succes; înseamnă, pur şi simplu, că mai mulţi bani vor veni la vârful pâlniei. Mai multe firme startup vor fi finanţate, dar un procent mai mic dintre ele va reuşi să supravieţuiască şi să aducă profit. Ne-am întors la extremele exacerbate de internet de tipul „câştigătorul ia totul”. Sub pretextul împuternicirii individuale, investitorii

nesofisticaţi intră pe o piaţă unde informaţia bună este chiar mai rară decât pe Wall Street. Adevărat, ei au mandatat participarea lor unor investitori mai experimentaţi, dar acei investitori concurează acum pentru a găsi câştigătorii într-o piaţă şi mai aglomerată. Cu cât mai multă autoritate câştigă investitorii amatori pentru plasamentul fondurilor lor, cu atât mai probabil este ca să fie exploataţi, fiind cele mai de jos niveluri ale noii piramide.

În ceea ce priveşte firmele startup, plenitudinea tuturor acestor fonduri de tip înger face tot mai probabil ca ele să se blocheze pe banda rulantă a startup-urilor, angajate să alerge după nişte home run-uri improbabile în locul unei afaceri sustenabile. În orice caz, se exacerbează problema, pentru că acum toţi aceşti îngeri se află într-o mulţime deconectată, anonimă. La fel ca orice alţi acţionari aflaţi la mare distanţă, şi ei vor doar să facă profit.

În loc să faciliteze investiţiile în masă în aceleaşi pieţe şi acţiuni vechi, prin aceeaşi intermediari extractivi vechi, reţelele pot promova finanţarea directă între confraţi. Modul de a face diferenţa – la fel ca orice comerţ în reţea – este dacă conexiunea este cu adevărat laterală. Daţi banii unei platforme sau unei persoane? Reţine acea persoană valoarea pe care o creează, sau acea valoare se va duce la corporaţia mai mare pentru care el sau ea lucrează?

Platformele de microfinanţare urmăresc să promoveze conectivitatea peer-topeer şi, într-o anumită măsură, reuşesc. Dacă platformele crowdfunding, ca Microventures, pot fi considerate pieţe bursiere alternative, atunci site-urile de microfinanţare, de la Kiva la Lending Club, sunt mai mult o piaţă de obligaţiuni. Oamenii împrumută bani în mod direct confraţilor lor aleşi, pentru o rată fixă a dobânzii.

Kiva funcţionează mai mult ca o organizaţie de caritate decât ca o investiţie. Creditorii parcurg cu atenţie

site-ul, pentru a găsi oportunităţi prin care să ajute o persoană săracă să înceapă o afacere. Agricultorii din Guatemala au nevoie de două sute de dolari pentru seminţe, croitoresele din Africa doresc cincizeci de dolari pentru nasturi şi un curier din Calcutta vrea douăzeci de dolari pentru noile anvelope de bicicletă. Aşa cum numeroase studii au demonstrat acum, micro-împrumuturile funcţionează mai bine la creşterea economiei decât la caritate, deoarece beneficiarii sunt presaţi să dezvolte o afacere pentru a-şi plăti datoria. Acest lucru funcţionează chiar mai bine atunci când debitorii sunt adunaţi în grupuri mici, locale, a căror putere de împrumut depinde de istoricul creditului fiecăruia. De exemplu, dacă soţul unui debitor încearcă să ia bani pentru a cumpăra alcool, prietenii femeii vor exercita o presiune socială extraordinară asupra lui, pentru a înapoia fondurile.

Spre deosebire de împrumuturile acordate de Banca Mondială, care se strecoară prin sita guvernului, dacă se strecoară, micro împrumutul merge direct la antreprenori – fără obligaţii politice ataşate şi nicio obligaţie suplimentară, odată ce împrumutul este plătit. Crearea de locuri de muncă este mai organică şi de lungă durată decât atunci când vine o corporaţie străină şi dărâmă o fabrică, iar fondurile tind să rămână în cadrul comunităţii, în loc să fie extrase. Acest lucru nu mai este o activitate marginală, ci un catalizator primar pentru afaceri şi ocuparea forţei de muncă în aceste regiuni.64, 65 Şi nu este genul de activitate din care corporaţiile străine pot extrage doar valoare. Odată, după ce am vorbit despre cât de promiţător este microlending, un director de marketing de la o firmă de cosmetice europene a întrebat dacă m-am gândit că milioanele de beneficiari de împrumuturi din Africa ar putea constitui o reţea prin intermediul căreia ea şi-ar putea distribui produsele. Nu, i-am explicat, aceste femei nu sunt viitorii săi comercianţi; ele sunt concurenţa ei viitoare.

Totuşi, modelul de microfinanţare a servit ca o dovadă a conceptului de platforme mult mai puţin altruiste, cum ar fi Lending Club şi Prosper Marketplace, care pun în legătură directă debitorii cu creditorii care sunt în căutare de profit. Site-urile le permit viitorilor debitori să îşi înregistreze cererile, împreună cu informaţii personale şi relatările despre experienţele şi aspiraţiile lor. Creditorii citesc cu atenţie aceste liste, apoi aleg împrumuturile pe care doresc să le finanţeze. Deoarece sunt conectaţi mult mai direct, debitorii plătesc mai puţin decât ar da la o bancă, iar creditorii primesc mai mult decât ar primi dobândă de la un cont de economii – de obicei, în cifre mari.

Debitorii au fost, în mod semnificativ, mai punctuali pe aceste platforme decât au făcut-o cu împrumuturile tradiţionale, în mare parte pentru că psihologia de a nu plăti datoria către o altă fiinţă umană este cu mult diferită de aceea de a fi dator unei bănci, lipsite de un chip uman. Pentru a amplifica acest efect de rambursare, platformele de creditare au învăţat să folosească chipurile unor oameni reali în reclamele şi anunţurile lor.

Din păcate, industria microfinanţării a avut atât de mult succes, încât a fost serios afectată chiar de forţa pe care a fost concepută să o ocolească: capitalul instituţional. Aceste platforme au preluat investiţii semnificative de la capitaliştii de risc şi au avut nevoie să fie scalabile mult mai repede decât puteau susţine contribuabilii lor individuali. Aşa că platformele au salutat participarea băncilor şi a altor creditori instituţionali, care puteau asigura un volum şi justifica evaluări corporatiste mai mari. De la începutul anului 2014, doar Lending Club şi Prosper Marketplace au facilitat peste 5 milioane de dolari în credite. Lending Club a făcut IPO-ul său în decembrie 2014, la o evaluare de aproximativ 10 miliarde de dolari.66

Cu toate că creditorii instituţionali ajută aceste platforme să-şi justifice evaluările, ei îi împing în afară pe

utilizatorii umani şi subminează orice activitate sau etos peer-to-peer. Băncile şi companiile de credit de pe platformă folosesc algoritmi pentru a alege cireaşa de pe tortul celor mai bune împrumuturi, de îndată ce acestea sunt listate (la fel ca şi cumpărătorii profesionişti, care iau cele mai bune haine din magazinele cu solduri), lăsând doar resturile pentru oamenii obişnuiţi care vizitează site-ul. Aceste instituţii se bucură integral de beneficiile psihologiei peer-to-peer, câştigând un sentiment de loialitate, de obicei datorat numai altor fiinţe umane. Dar, încet, pe măsură ce creditorii umani de pe aceste site-uri devin conştienţi de faptul că nu mai au un acces egal la cele mai bune oportunităţi, ei pleacă deziluzionaţi. Peisajul de creditare peer-to-peer, în curs de apariţie, este discreditat înainte de a avea o şansă de a se propaga.

Punctul sensibil al investiţiilor digitale este, pentru investitori, creditori şi întreprinderile în care aceştia doresc să participe, să fie în măsură să creeze valoare împreună, fără să renunţe la conexiunea umană, care ridică rata de succes a soluţiilor de afaceri peer-to-peer. Aşa cum am văzut mai înainte, acest lucru nu înseamnă, în mod necesar, să fie exploatată tehnologia digitală, ci sensibilitatea digitală.

Structura nouă cea mai promiţătoare, peste care am dat până acum, nu este deloc cu adevărat nouă, ci una veche, utilizată, însă, într-un scop diferit şi numită DPO sau ofertă publică directă. Este o structură legală, care a fost, într-un caz celebru, recuperată şi folosită de Ben & Jerry atunci când căuta primul său capital, în valoare de 750.000 de dolari de la cei 1.800 de locuitori din Vermont, iubitori de îngheţată, pentru a construi o fabrică nouă.67 (Ar fi fost mai înţelept să continue pe acelaşi drum, în loc să ajungă la un IPO, să piardă controlul asupra companiei în favoarea unor acţionari anonimi şi să fie achiziţionată de către Unilever.)

DPO permite întreprinderilor mici şi mijlocii să mobilizeze investiţii de capital de la oricâţi investitori

acreditaţi şi neacreditaţi – atâta timp cât o fac în propriul lor stat de înregistrare. Spre deosebire de un IPO, DPO are loc la nivel de stat, unde nu este supusă unui proces de verificare costisitor şi dificil; şi, spre deosebire de crowdfunding, DPO poate oferi capitaluri proprii şi dividende, în locul doar a unei răscumpărări la ieşire. Cel mai important, DPO oferă unei afaceri un cadru prin care poate strânge bani de la oameni care o cunosc, care lucrează pentru ea, care cumpără de la ea.68 Este ca o rundă între „prieteni şi familie", prin care antreprenorii pot încorpora valorile lor exact în structura de capitalizare, ca şi cum ar programa un sistem de operare în desfăşurare. Decât să vină inginerii de platformă sau chiar intelectualii bine intenţionaţi cu modele de afaceri mai echitabile, oamenii din tranşee – abilitaţi de o sensibilitate digitală mai distribuită – adesea găsesc cele mai bune abordări pur şi simplu prin rezolvarea propriilor lor probleme.

De exemplu, după un deceniu de creştere, fabrica de conserve organice Real Pickles, deţinută de Dan Rosenberg şi Addie Rose Holland, a avut nevoie să îşi extindă operaţiunile. Ei ştiau că finanţarea tradiţională i-ar putea obliga să-şi compromită angajamentele faţă de angajaţii lor, faţă de sursele locale de aprovizionare şi de modul în care utilizau practicile ecologice. Doreau să accepte fonduri, fără a diminua rolul lucrătorilor lor în companie – în special în viitorul îndepărtat.

Aşa că au aplicat pentru DPO, care i-a costat 15.000 de dolari în taxe legale, dar le-a permis să strângă o jumătate de milion de dolari de la şaptezeci şi şapte de investitori – şi numai din reţeaua lor existentă de băcănii, ferme mici, clienţi foarte vechi şi susţinători, care au fost încântaţi să asigure succesul unei companii pe care au perceput-o ca pe un membru vital al comunităţii lor şi, pentru mulţi, un partener important de afaceri.69 Imaginaţi-vă că aveţi o companie în care investitorii dumneavoastră au fost, de asemenea, furnizorii şi clienţii

dumneavoastră; fiecare acţionar are numeroase interese să aveţi succes şi numeroase modalităţi de a face acest lucru.

Partea cea mai bună, reglementările mai relaxate ale DPO le-au permis lui Rosenberg şi Holland să croiască condiţiile de ofertă după propriile valori. Au vrut să fie capabili să reziste la presiunile de creştere rapidă, care, credeau ei, au compromis multe alte companii care, iniţial, erau motivate de o misiune. Aşa că au creat o regulă, care prevedea faptul că investitorii nu aveau drept de vot şi că aceştia trebuiau să aştepte cel puţin cinci ani înainte de a transforma în bani acţiunile lor. Când vor să facă acest lucru, ei primesc doar preţul iniţial de achiziţie. Orice rentabilitate a investiţiei provine din dividende. Între timp, o parte din noua evaluare a companiei s-a transformat în acţiuni pentru lucrătorii din întreprindere, fără aceeaşi obligaţie de a le păstra timp de cinci ani.70

Respingând logica investiţiei industriale, o mărime se potriveşte la toţi, oamenii de afaceri pot reda un minimum de iniţiativă propriilor operaţiuni. În loc de a folosi platformele digitale pentru a amplifica aşteptările şi vulnerabilităţile capitalului de risc tradiţional, ei pot folosi sensibilităţile DIY ale unui hacker pentru a construi companii capitalizate local, în condiţiile dorite de ei. Între timp, investitorii au capacitatea de a sprijini şi beneficia de conexiunile de reţea, care curg în mai mult de o singură direcţie în acelaşi timp. În loc de a extrage valoare, ei fac schimb cu ea.

Integral investit – Factori dincolo de capital

Nu putem supravieţui într-o economie în timp real şi în întregime lichidă, indiferent de cât de mult ne-am dori asta. Se întâmplă lucruri rele, care pot distruge capacitatea unei persoane de a câştig a un salariu decent. Oamenii îmbătrânesc şi se trezesc fără o comunitate sau o familie care să îi îmbrăţişeze şi să îi sprijine. Chiar şi o capacitate limitată de a investi capital, de a face economii şi de a se pensiona pe baza acestor fonduri este mai bună

decât nimic. Noi, cu toţii, depindem într-o anumită măsură, de capacitatea economiei industriale de a prezerva bogăţia în timp: de a pune deoparte câştigurile şi, apoi, de a le mări cel puţin cu rata inflaţiei.

Noul peisaj digital inversează multe dintre aceste lucruri. Nimic nu stă nemişcat. Trecerea de la hârtia fizică la pixelii încărcaţi este o metaforă semnificativă pentru modul în care totul devine dinamic şi fungibil prin digitalitate. Datele dintr-o enciclopedie stăteau pur şi simplu acolo, pe paginile sale; stăteau neschimbate şi fără să ceară nimic. Datele din Wikipedia trebuie să fie menţinute în mod activ pe servere şi, apoi, livrate celor care le solicită.

După cum am văzut, digitalitatea schimbă şi banii (după o serie de etape), dintr-o bucată fizică de aur, într-o particulă încărcată; de la o valoare instituţională garantată la un registru menţinut în colaborare. Cea dintâi are, poate, nevoie să fie protejată de un seif, în schimb, cea de-a doua trebuie să fie menţinută în viaţă de energia electrică. Întotdeauna este într-o stare de tensiune. Banii se mişcă de pe hard disk într-un RAM activ. Acest lucru face dificil pentru oricine, cu excepţia platformei-monopol, să facă bani stând nemişcat – şi chiar şi platformelemonopol îşi pierd controlul asupra economiei. Banii singuri nu vor cumpăra acţiuni şi toată lumea va trebui să înveţe cum să investească, prin muncă, prin participare activă şi alte lucruri în afară de cash.

Nu vă faceţi griji: acest lucru nu se întâmplă atât de repede. Pe cât de dezamăgitor ar părea pentru revoluţionarii dintre noi, economia tradiţională de investiţii, bazată pe datorii, nu se schimbă peste noapte într-o piaţă monetară distribuită, peer-to-peer, în timp real. Aceia dintre noi care au locuri de muncă, familii şi ipoteci ignoră pieţele de investiţii, ca pe un pericol personal. Şi încă mai există modalităţi de a investi bani vechi, adevăraţi, care capitalizează tranziţia economică actuală, fără a compromite în mod excesiv potenţialul nostru

pentru un viitor economic mai echitabil. Voi atinge, acum, pe scurt unele dintre aceste strategii, deoarece, chiar dacă vă vine sau nu să credeţi, există cititori care au venit numai pentru acest lucru şi care au luat caimacul până acum. Am aşteptat până la sfârşitul cărţii, ca o modalitate de a-i forţa să absoarbă ceva din modul în care peisajul digital poate promova integral crearea şi schimburi noi de valoare, chiar dacă tot ce doresc cu adevărat este să ştie ce simboluri de bifat trebuie să cumpere între timp.

1. Fără creştere, fără probleme: investiţii pentru flux

Ei bine: cheia investiţiilor în peisajul digital emergent este diversificarea. Talmudul le cerea vechilor evrei să păstreze o treime din bunurile lor sub formă de pământ, o treime în comerţ, iar o treime să fie „la îndemână”. 71 Acest lucru ar însemna proprietăţi imobiliare (casa ta), speculaţii (afaceri, acţiuni şi obligaţiuni), şi numerar sau echivalentul în monede, cum ar fi în aur. Proprietatea imobiliară este o investiţie de capital care creşte, titlurile în operaţiuni comerciale trebuie să producă dividende (cu risc), iar numerarul este acolo pentru a fi cheltuit sau utilizat în situaţii de urgenţă. Acestea sunt aproximativ la fel ca şi cele trei componente principale ale monedei, propuse de Bernard Lietaer: copaci, autostrăzi şi aur.72 Copacii sunt componenta proprietăţii imobiliare, numai că au integrată creşterea. Autostrăzile, care colectează taxe, asigură componenta de afaceri într-o manieră relativ stabilă. Iar aurul sunt banii gheaţă, la îndemână. Lucru interesant de observat despre ambele triade este că elementele componente ale afacerii nu sunt înţelese ca un mod de a realiza câştiguri de capital – la asta serveşte proprietatea. În schimb, se pune accent pe investiţia în afaceri ca un generator activ, care produce în timp real.

Este o strategie adecvată şi pentru investitorii care înţeleg că, dacă o economie digitală va funcţiona în mod corespunzător, va diminua puterea capitalului inactiv de a absorbi valoarea din comerţul real. Sau, dacă nu, va funcţiona măcar pentru cei care nu *doresc* ca propria lor

siguranţă să depindă de absorbţia valorii din comerţul real. Este o cale de a face bani, care nu depinde ca întreaga economie să continue să crească. Investiţia în flux, în locul acumulării de capital, se face la fel de uşor ca şi selecţia unor acţiuni cu dividende mari în sectoare care se află în concordanţă cu propriile voastre valori, sau un fond mutual focusat pe dividende sau ETF.

Desigur, trebuie să faceţi ceva cercetări. Să citiţi rapoartele trimestriale şi interviurile cu managerii – nu pentru a vă sincroniza tranzacţiile (nu are sens), ci pentru a vedea modul în care CEO sunt stimulaţi şi dacă compania are obiective legate de preţ-acţiune (rău) sau obiective legate de venituri (bine). Care sunt profiturile companiei în raport cu valoarea totală a activelor şi acest raport creşte sau descreşte? Aceştia sunt indicatori mai buni ai unor venituri sustenabile pentru dumneavoastră, ca investitor, decât valorile pe care brokerii profesionişti încearcă să le vândă în emisiuni de afaceri, care tratează piaţa ca şi cum ar fi fotbalul fantastic.

Nu este nimic radical sau nou şi funcţionează în orice mediu de piaţă. Warren Buffett, unul dintre cei mai conservatori şi de succes investitori din toate timpurile, investeşte, în principal, în acţiuni care aduc dividende şi le păstrează foarte mult timp. Primele cinci companii din fondul său Berkshire Hathaway: Wells Fargo, Coca-Cola, American Express, IBM şi Walmart – poate că nu sunt întreprinderile pe care vrem să le susţinem, dar toate plătesc dividende mari şi îşi măresc plăţile în mod regulat. Sunt acţiuni care literalmente vă plătesc să le cumpăraţi şi să le păstraţi. Refuzând să vindeţi o acţiune, puteţi evita şi taxele, comisioanele şi alte costuri incomode ale unui portofoliu într-o schimbare continuă. În loc să profitaţi de schimbarea preţului unei acţiuni, profitaţi de fluxul constant al veniturilor din acea afacere. După cum spune Buffett: „Abordarea noastră este foarte profitabilă din lipsă de schimbare şi din schimbare”. 73

Trebuie să fiţi, în continuare, atent; unele companii

produc dividende în moduri destul de abstracte sau distructive. Vreţi să investiţi în companii care creează valoare prin fluxul de venituri, nu prin extragerea unor resurse fixe din sol sau unor active dintr-o comunitate. Alte companii fac doar lucruri rele, pe care nu doriţi să le susţineţi. Sigur, există o protecţie karmică în faptul că achiziţionarea unor acţiuni la o companie de ţigări nu înseamnă o investiţie în ţigări. Aşa cum am văzut, piaţa de valori este complet abstrasă de la orice afaceri ale căror acţiuni au fost finanţate cu zeci de ani în urmă. Dumneavoastră cumpăraţi acţiuni de la agenţii de bursă, nu de la companii. În acest sens, o acţiune la unui producător de arme nu este grevată moral mai mult decât o acţiune a un furnizor de alimente organice. Dar, atunci când investiţi pentru flux, sunteţi mult mai dependent de profiturile curente ale companiei. Acest lucru înseamnă că dividendele dumneavoastră pot depinde chiar de vânzarea lucrurilor pe care le detestaţi şi de escaladarea unor activităţi, de la fumat până la terorism, care alimentează aceste vânzări.

Numeroase filtre au fost dezvoltate pentru a ajuta oamenii să investească cu mai multă responsabilitate. Societăţile de fonduri mutuale, cum ar fi Ariel şi Calvert, oferă versiuni modificate ale indicelui S & P, filtrate pentru băuturi alcoolice, ţigări, arme şi alte sectoare dintre cele mai contestate. De asemenea, multe dintre aceste fonduri verifică să vadă dacă o corporaţie plăteşte angajaţilor ore suplimentare şi concedii de maternitate, sprijină comunităţile în care operează şi duce o politică responsabilă faţă de mediu. Dar multe companii au învăţat cum să îndeplinească cerinţele de responsabilitate socială impuse de filtre, fără a funcţiona cu adevărat într-un mod social responsabil, iar indexurile sunt umplute cu numele unor companii pe care cei mai etici investitori speră să le evite.

2. Investiţii delimitate

Pentru a investi în companii care promovează

obiective sociale sau chiar practice, este mult mai simplu dacă începeţi cât mai aproape de casă. De exemplu, multe fonduri sindicale de pensii îşi direcţionează investiţiile spre companii care angajează membrii respectivi de sindicat şi de care beneficiază, în mod direct, oamenii din acel segment socio-economic. Fondul de investiţii locative al AFL-CIO a construit cu membrii de sindicat locuinţe accesibile, într-un efort menit nu numai să obţină profituri, ci şi să se asigure că veniturile obţinute vor circula în interiorul clasei muncitoare. Fondul a investit 750 milioane de dolari în New York City pentru a finanţa prima construcţie după 9/11, generând 3.500 de locuri de muncă sindicalizate şi construind 14.000 de unităţi locative, dintre care 87 la sută au fost desemnate ca fiind locuinţe la preţuri accesibile.74 Un alt miliard a fost alocat creditelor ipotecare pentru membrii de sindicat şi angajaţii municipali. La fel, sindicatul a investit în refacerea Coastei la Golful Mexic, după uraganul Katrina, şi în rezolvarea penuriei de locuinţe multifamiliale în Chicago şi Massachusetts. Investiţiile au produs locuri de muncă, bunăvoinţă şi locuinţe, pe lângă veniturile la fondul de pensii pentru membrii de sindicat.75

Persoanele fizice pot aplica aceleaşi principii investiţiilor proprii, gândindu-se cum pot folosi impactul capitalului lor pentru a fi benefic propriilor lor vieţi. Este mai uşor să vezi şi să simţi acel impact dacă investeşti în companiile şi proiectele regionale, fie ele mari sau mici. Acţionarii activi local ai unei corporaţii mari pot avea o influenţă disproporţionat de importantă asupra modului în care corporaţia respectivă angajează, foloseşte resursele, poluează şi donează. Între timp, deoarece tehnologiile distribuite permit ca întreprinderi mai mici, mult mai conectate la nivel local, să mobilizeze oamenii, active şi tendinţe, lucruri pe care marile conglomerate nu le pot face, luaţi în considerare să vă plasaţi capitalului dumneavoastră chiar acolo. Vreţi să vedeţi, pe plan local, o librărie, o sală de sport sau un restaurant thailandez?

Investiţi în ele. Da, parteneriate de afaceri între comercianţii locali şi prieteni sunt mai adezive decât achiziţia anonimă de acţiuni printr-un laptop, şi acest lucru le face să fie şi mai bune. Investitorii sunt mai direct implicaţi în reuşita comună şi ajung să vadă roadele investiţiei lor în timpul propriei vieţi. Ferma locală de succes pe care aţi finanţat-o hrăneşte nu doar contul dumneavoastră bancar, ci şi familia dumneavoastră. Şi cartierul dumneavoastră. Şi valoarea proprietăţii dumneavoastră. Şi economia locală.

Investiţia la nivel local, în oamenii şi în companiile pe care le cunoaşteţi, poate părea, la început, ca şi cum aţi combina afacerile şi lucrurile personale sau aţi pune toată greutatea pe un singur tip de sector. Dar, de fapt, este o formă de diversificare. Noi nu cumpărăm doar acţiuni cu un singur beneficiu, de creştere; cumpărăm în afacerile de ale căror operaţiuni putem beneficia noi şi comunităţile noastre. Nu avem nevoie de ele pentru a continua să crească; avem nevoie doar să continue să opereze, să genereze venituri şi beneficii. Aceasta este o parte din ceea ce s-a vrut iniţial să fie linia de sfârşit dublă: veniturile din investiţii iau forme multiple. Dacă investim în companii care, la rândul lor, ne plătesc pentru produsele sau serviciile noastre, vom ajunge să generăm un flux dublu de venituri. Nu este limitat, ci se autosusţine.

Am putea numi asta o strategie de investiţii *delimitate*. Atunci când identificăm o comunitate, un grup de interese sau o regiune pentru a le sprijini, vom crea delimitări pentru capitalul nostru. Banii injectaţi ajung să circule în acest bazin, în loc să fie aspiraţi de o companie străină de sistem. Atunci când vizăm anumite companii din acest bazin, putem crea clienţi şi furnizori mai buni pentru ceilalţi din reţeaua delimitată, inclusiv pentru noi înşine. Aceste delimitări nu sunt elitiste; ele sunt ceea ce disting întreprinderile vii, conectate, de cele care pur şi simplu extrag energie şi bani şi le convertesc în capital, în contul unui acţionar îndepărtat. Delimitările nu exclud

participarea atât de mult cât permit aceleiaşi investiţii să ajungă la şi să consolideze zeci de afaceri în acelaşi bazin.

Investiţia regională delimitată contrazice strategia corporativă de reducere a autorităţii municipalităţilor asupra propriilor legi şi terenuri. Investiţia într-un poluator local nu creşte valoarea unei locuinţe; dar investiţia într-o piaţă organică ar putea. Mai mult, într-o eră a reţelelor, delimitările nu trebuie să fie definite doar geografic; ele, pur şi simplu, trebuie să definească nişte categorii de afaceri care se susţin reciproc. Obiectivul dumneavoastră ar putea fi sectorul de afaceri în care lucraţi, cum ar fi serviciile de proiectare, echipamentele sau site-urile web. Sau bazinul dumneavoastră ar putea fi format din diferitele locaţii unde se prelucrează biodiesel, sau se editează cărţi de benzi desenate, sau se asigură îngrijirea naturală a sănătăţii. Atâta timp cât există o reţea de afaceri care se susţin una pe cealaltă, delimitările au sens.

Spre deosebire de acţionariatul tradiţional, investiţiile delimitate sunt mai puţin dependente de creştere şi mai mult de sustenabilitate. Aceasta include mediul în care clienţii trăiesc şi muncesc, dar şi fluxurile de venituri ale întreprinderilor în acel bazin. Dacă investiţiile nedelimitate trebuie să continue să crească pentru a valora ceva, investiţiile delimitate au nevoie doar să promoveze sănătatea celor din reţea şi să se autosusţină când fac acest lucru. Investiţi-le nedelimitate sunt ca şi cum am porni aerul condiţionat într-o casă cu ferestrele deschise. Investiţiile delimitate permit acumularea de active, de expertiză, de relaţii şi de impuls monetar.

În acelaşi timp, bazinele delimitate le dau libertatea oamenilor şi organizaţiilor să investească în mai mult moduri – să-şi diversifice nu numai obiectivele de investiţii şi măsurile de obţinere a veniturilor, ci şi *mijloacele* investiţiilor. Într-o lume în care capitalul însuşi este inaccesibil, disfuncţional şi îşi pierde valoarea, trebuie să investim cu lucruri altele decât banii – chiar dacă nu avem

suficienţi pentru a investi. Asta înseamnă să ne cheltuim timpul, eforturile, capitalul social şi, de multe ori, sudoarea noastră. Munca noastră este investiţia noastră.

Obiectivul aici este de a găsi modalităţi de a structura munca, astfel încât aceasta să constituie o formă de proprietate şi nu doar o simplă ocupaţie. Putem cânta pentru a ne asigura cina, dar vrem să câştigăm şi ceva tracţiune în timpul acesta. În prezent, aceasta înseamnă să externalizăm industriei serviciilor financiare investiţiile din surplusul nostru de salariu. Din contră, trebuie să găsim modalităţi pentru ca munca în sine să fie înţeleasă ca o investiţie. Angajaţii trebuie să câştige mai mult decât bani gheaţă şi câteva acţiuni simbolice din companie. Ei ar trebui să deţină companiile pentru carelucrează ă. Contribuţiile lor care nu sunt în numerar trebuie să fie evaluate la fel de mult ca şi capitalul investitorilor.

Economiştii au înţeles de mult timp că nu este nevoie doar de bani pentru a crea bunuri şi servicii. Munca, pământul şi capitalul – împreună – au fost recunoscute ca fiind „factorii de producţie" înaintea apariţiei economiei clasice a lui Adam Smith. Unii adaugă antreprenoriatul ca o categorie specială a muncii, dar era evident pentru toţi că întreprinderea necesită muncă şi resurse fizice, pe lângă bani, pentru a iniţia un proiect. (Munca, pământul şi capitalul sunt asemănătoare triadei talmudice: afaceri, proprietăţi imobiliare şi cash.)

Din cauza ascensiunii industriilor financiare, capitalul a diminuat valoarea de piaţă a celorlalţi doi factori. Banii sunt singurii care mai contează ca investiţie. Forţa de muncă şi pământul au fost reduse la statutul de externalităţi – mărfuri consumabile, de închiriat. Singura modalitate de a investi terenul dumneavoastră într-o afacere este de a lua un credit ipotecar şi de a folosi banii pentru a cumpăra câteva acţiuni. Cei care contribuie cu automobilele lor şi şofatul lor la Über, sau proprietatea lor şi găzduirea lor la Airbnb câştigă mai puţin decât angajaţii cu salariu minim şi nu deţin o parte din companie, chiar

dacă ei sunt cei care constituie infrastructura. Doar banii vorbesc.

Preeminenţa capitalului – capacitatea lui de a alege liderii, de a dicta legea şi de a se recompensa pe sine – a fost un rezultat previzibil al erei industriale. Expediţiile globale, maşinile mari şi producţia centralizată au fost mult mai dependente de capital decât fuseseră anterior întreprinderile mici şi meşteșugurile locale.

În plus, dintre cei trei factori de producţie, doar banii sunt liberi. Ei bine, şi moneda bazată pe datorii şi emisă la nivel central este liberă. Capitalul este liber şi trebuie să fie aşa, pentru că ar fi bine să crească la infinit, pentru ca dobânda să continue să fie plătită până la emitenţii săi. De aceea, capitaliştii sunt susţinătorii pieţelor deschise, comerţului liber şi reglementărilor minime. Nu tolerează nimic din ce ar putea servi drept limită pentru circulaţia nerestricţionată şi creşterea capitalului.

Pe de altă parte, munca şi terenurile sunt legate. De aceea, sunt evitate ca obstacole în calea creşterii pieţei. Comunităţile stau în calea pieţei libere, opunându-se construirii unei fabrici sau centrale electrice în interiorul graniţelor lor. „Nu în curtea mea” este interpretată ca o atitudine egoistă, pentru că orice distrugere locală a mediului păleşte în comparaţie cu marile şi universalele beneficii de pe piaţă. La rândul lor, sindicatele care încearcă să creeze un grup legat de muncitori sunt luate în derâdere, fiind catalogate drept anticoncurenţiale şi exclusivitate. Munca trebuie, în schimb, extrasă de oriunde şi la orice preţ pe care piaţa îl suportă. Atunci când distrug limitele din jurul unui anumit grup de muncă sau al unei regiuni de oameni, afacerea este liberă să crească.

Dar, indiferent de felul în care îi tratează piaţa, atât oamenii, cât şi locurile rămân legate. Există doar un număr limitat de terenuri care pot fi dezvoltate. Oamenii pot lucra doar un număr limitat de ore înainte de a cădea epuizaţi. În ciuda acestui fapt, piaţa încearcă să trateze aceşti factori ficşi ca fiind nelimitaţi.

De ce trebuie o fabrică să îşi facă griji pentru terenul pe care îl poluează? întotdeauna există un alt loc unde poate merge. Încă există o mulţime de copaci frumoşi şi multă apă curată în statul Washington sau în Canada. Întotdeauna există China sau Africa pentru depozitele de deşeuri toxice. Cel puţin, aceste ţări sunt plătite pentru preluarea deşeurilor. Există mii de kilometri de teren nefolosit pe planeta Pământ; poate, chiar, sunt infinite. Acelaşi lucru şi despre muncă: dacă oamenii din acest oraş sau stat nu acceptă să lucreze pentru mai puţini bani, atunci vor lucra oamenii dintr-un alt stat sau altă ţară. Există miliarde de oameni pe planetă. Munca disponibilă pe care aceşti oameni o pot oferi poate fi şi ea liberă – sau aşa funcţionează această logică defectă.

Industrialismul digital caută să împingă oamenii şi locurile spre extremele lor libere. Amazon Mechanical Turk nu-i face dependenţi pe muncitori de timp, de loc şi unul faţă de celălalt. Fără corporalitate, muncitorul nu are nicio modalitate de a-şi identifica limitele sau de a construi conexiuni. Platforma limitează conversaţia de la persoană la persoană; nu există nicio funcţie chat. Între timp, internetul minimizează şi mai mult specificul locului – fie că este vorba despre comercianţi locali care furnizează showroom-uri fizice pentru clienţi, care mai târziu comandă online, fie că este vorba despre reţele sociale, care ne încurajează să ne gândim la comunitatea noastră ca la asezonare nelocală de profile conectate, într-un astfel de mediu, valoarea muncii şi a pământului va fi, în cel mai bun caz, slab evaluată.

Investiţia delimitată operează mai mult ca o afacere de familie: faci parte din ea pentru totdeauna, pentru că este ceva ce copiii tăi vor moşteni, ca şi locul în care, probabil, îşi vor petrece viaţa lor profesională. Dacă fiul dumneavoastră se întoarce de la colegiu şi nu poate găsi un loc de muncă, îl angajaţi să lucreze în companie. Acest lucru vă permite să vă cheltuiţi aceiaşi dolari de două ori: îl susţineţi şi angajaţi o persoană care cunoaşte afacerea şi

îi pasă de moştenirea lui. Afacerea este casa dumneavoastră.

Pe de altă parte, investiţia nelimitată promovează filosofia de afaceri *să nu-ţi faci nevoile unde mănânci*, limitează de câte ori acelaşi dolar ricoşează în economie şi depinde de iluzia unei pieţe care se extinde la infinit. Atunci când adoptăm chiar şi o strategie parţial limitată, banii pe care îi cheltuim se întorc la noi, din nou şi din nou, iar investiţiile pe care le facem se reflectă în lumea reală în care trăim. Doriţi o economie sustenabilă? Reciclaţi banii.

3. Conduceţi-vă afacerile ca pe un bun comun: cooperativele-platformă

Rezistenţa la industrialismul digital poate semăna cu comunismul, dar este mai bine înţeleasă ca o simplă repunere în drepturi a bunurilor comune. Cei mai mulţi dintre noi s-au familiarizat cu bunurile comune în forma lor modernă – proiecte precum Wikipedia sau Creative Commons a lui Lawrence Lessig, în esenţă, sunt un dar pentru economiile în care oamenii participă împreună pentru a realiza un bine mai mare. În aceste două cazuri, informaţia de pe Wikipedia şi muzica, scrisul sau un cod atribuit prin licenţa Creative Commons se presupune că aparţin tuturor şi nimănui. Nimeni nu le deţine şi toată lumea le poate împărtăşi, în limitele unor reguli stabilite de comun acord. Pot cita, în această carte, din Wikipedia, atâta timp cât voi credita sursa.

The Commons au fost iniţial nişte terenuri din Anglia, deţinute de Biserica Catolică şi disponibile fermierilor locali pentru păşunat. Existau reguli stricte cu privire la cât de mult teren putea fi folosit la păşunat şi cât de des, ceea ce menţinea aceste terenuri în bune condiţii, pentru a putea susţine toate turmele de animale, în mod echitabil. După ce regele Henric al VIII-a a respins autoritatea Papei, acele pământuri comune au devenit private sau „înţărcuite”.76 De-a lungul următoarelor două secole, mitul „tragediei bunurilor la comun” a fost folosit pentru a

aduce sub control privat terenurile comune rămase.

Premisa pe care economiştii şi investitorii agricoli timpurii au folosit-o a fost că, dacă nimeni nu deţine un lucru, nimeni nu va proteja acel lucru. Aşa că terenurile comune ar fi păşunate în exces şi pescăriile comune ar rămâne fără peşte. Nu contează că nu există nicio dovadă că s-ar fi întâmplat asta cu bunurile comune menţinute în Anglia. Presupusa tragedie a devenit un adevăr acceptat şi predat la cursurile de bază de economie şi la fel de uşor de dovedit ca starea majorităţii toaletelor publice din Statele Unite ale Americii. Nu mai târziu de anul 1968, ecologistul Garrett Hardin a convins ultimele redute de tragedia bunurilor în comun, susţinând că selecţia darwinistă favorizează privatizarea de către cei puternici şi că, în cazul în care pământul de pe planetă nu este privatizat, rezultatele ar fi „înfiorătoare”. Cu cuvintele sale, „nedreptatea este preferabilă ruinei totale”. 77

Afirmaţia falsă este că oamenii sunt incapabili să recunoască valoarea resurselor lor comune şi, apoi, să se organizeze pentru a le proteja – şi, făcând acest lucru, să creeze o valoare mai mare pentru toţi cei implicaţi. Există sute de exemple de proprietăţi la comun care funcţionează foarte bine în întreaga lume de astăzi. Unele există de secole, altele au apărut ca răspuns la crizele economice şi de mediu, iar altele au fost inspirate de tendinţa distributivă a reţelelor digitale.

De la fermele care îşi folosesc la comun seminţele din India până la Parcul culturilor de cartofi din Perú, populaţiile indigene şi-au menţinut terenurile şi au gestionat biodiversitatea printr-un set extrem de articulat de reguli referitoare la partajare şi conservare. De la raţionalizarea informală a locurilor de parcare din Boston până la Licenţa Publică Generală (GPL) de software a lui Richard Stallman, noile proprietăţi la comun sunt de folos pentru a restabili valoarea pământului şi a forţei de muncă, precum şi capacitatea oamenilor de a le gestiona mai bine decât o fac pieţele.

În anii 1990, Elinor Ostrom, politologul american cel mai responsabil, care a revigorat concepţia serioasă referitoare la *commoning*, a studiat să vadă, în mod specific, ce face o proprietate la comun să aibă succes. Ea a ajuns la concluzia că aceasta trebuie să aibă un set evolutiv de reguli privind accesul şi utilizarea şi că trebuie să aibă un mod de a pedepsi greşelile. De asemenea, trebuie să respecte caracterul particular al resursei care este gestionată şi al oamenilor care au lucrat cel mai mult timp cu acea resursă. Gestionarea unei resurse fixe de minerale este diferită de administrarea unei resurse regenerabile de lemn. În cele din urmă, mărimea şi locul contează. Este mai uşor pentru un oraş să gestioneze aprovizionarea cu apă decât este pentru planetă să stabilească reguli de partajare a apei.78

Pe scurt, proprietatea la comun trebuie să fie legată de oameni, locuri şi reguli. Spre deosebire de ceea ce se crede, nu este o cursă de genul „orice merge până la capăt”. Este pur şi simplu o recunoaştere a graniţelor şi a limitelor. Este o investiţie la comun, cu multiple faţete, în căutarea unei producţii sustenabile. În acelaşi timp, este un afront la expansiunea nelimitată dorită de capitalul pur. În orice situaţie, noţiunea de *commoning* care devine „închisă” de privatizare este improprie: privatizarea proprietăţilor la comun sparge limitele care i-au protejat pământurile şi munca de forţele pure ale pieţei.

De exemplu, reţelele open-source de partajare a seminţelor din India promovează biodiversitatea şi practicile fără îngrăşăminte în rândul agricultorilor care nu îşi pot permite pesticide occidentale.79 Ei s-au susţinut singuri, pe parcursul mai multor generaţii, prin dezvoltarea şi aderarea la un set complex de reguli cu privire la modul în care sunt conservate speciile de seminţe, precum şi modul în care să rotească culturile în sol pentru a recicla nutrienţii, de-a lungul a secole de creştere. Astăzi, se luptă cu corporaţiile care pretind că deţin patentele seminţelor de generaţii ale plantelor

indigene cultivate acolo. Aşa că nu seminţele folosite la comun au fost „înţărcuite” de piaţă; mai degrabă graniţele vechi de generaţii au fost penetrate şi dizolvate de principiile pieţei libere, susţinute cu argumente nesincere.

Partea pozitivă a lucrurilor este că natura peer-to-peer a activităţii noastre digitale a dus la o revigorare a proprietăţii la comun şi a activităţii inspirate de aceasta. Proiectul Open Source Ecology este format dintr-un colectiv de ingineri, mecanici şi designeri care au petrecut ultimii zece ani dezvoltând şi rafinând agricultura şi utilajele industriale în conformitate cu principiile open-source. Grupul îşi publică gratuit schemele online, oricine putând să le descarce, să le construiască sau să le îmbunătăţească.80 Aceste maşini costă o fracţiune din maşinile standard similare, de vânzare în magazine.81

OSE crede că profiturile corporatiste, exacerbate de abuzurile aduse de legea proprietăţii intelectuale, creează o penurie artificială a acestor produse, care este dăunătoare tuturor, cu excepţia celor din vârful piramidei, şi că informaţiile la comun pot corecta acest dezechilibru. „Punctul final al dezvoltării noastre practice este Distributive Enterprise – o întreprindere deschisă, colaborativă, care va publica toate informaţiile sale strategice, de afaceri şi organizaţionale – pentru ca şi alţii să poată învăţa şi, astfel, să accelereze cu adevărat inovaţia, anihilând orice formă de risipă concurenţială”.82

Cel mai ambiţios proiect inspirat de *commoning* până în prezent, programul guvernului din Ecuador: „Free, Libre, Open Knowledge”, sau FLOK, încearcă să transforme întreaga naţiune dintr-o economie extractivă, pe bază de petrol, într-un *commoning* protejat, bazat pe resurse reale şi digitale. Potrivit acestor politici (încă în curs de elaborare), proprietatea intelectuală va fi considerată ca făcând parte din *commoning*. Acest lucru va duce la crearea de fabrici, şcoli şi laboratoare hiperlocale, eliberate de constrângerile impuse de taxele de licenţiere. Gândirea din spatele acestui plan este că companiile vor

putea opera cu o mai mare echitate, eficienţă şi sustenabilitate. Proiectul FLOK vine cu un set de probleme socio-economice specifice Americii Latine. Cea mai importantă dintre acestea este „biopirateria”, practica companiilor industrial-agrare, cum este Monsanto, care patentează tehnologia organică dezvoltată de-a lungul secolelor de fermierii locali şi indigeni. Aici, în Statele Unite ale Americii, putem găsi o situaţie similară în practica giganţilor tech, cum ar fi Apple sau Google, care se bazează pe open-source *commoning* pentru realizarea multor arhitecturi ale produselor lor, profitând, fără să plătească, de bunurile la comun digitale. Ca răspuns la aceste provocări, FLOK propune dezvoltarea de licenţe peer-production, numai cei care participă la comun, cooperativele şi organizaţiile nonprofit având posibilitatea de a se bucura de utilizarea gratuită a proprietăţii intelectuale delimitată de *commoning*, corporaţiile vor trebui să plătească.83, 84, 85

La prima vedere, aşa-numita „economie de partajare” pare să se bazeze pe aceste principii de tip *commoning*. Cel puţin, într-un mod superficial, acest lucru este adevărat. Am parcurs un traseu: am cumpărat muzică pe discuri sau CD-uri, apoi, am descărcat fişiere MP3 şi acum pur şi simplu ne abonăm la Pandora sau Spotify. Este mai puţin important să deţii muzică – sau, să spunem, o maşină – decât să ai *acces* la ea. Cu siguranţă, este un pas pe calea de la tezaurizare la partajare. Doar că, cele mai multe platforme şi servicii de partajare nu sunt deloc de partajare, ci de închiriere. Noi nu deţinem în mod colectiv vehiculele de la Zipcar, cum nici nu deţinem în mod colectiv catalogul de muzică de la Spotify. Şi, deoarece companiile private ne induc ideea de a participa şi noi la această partajare, noi contribuim cu propriile noastre maşini, cu propria noastră creativitate etc. la o economie de partajare, care este mai mult atractivă decât circulatorie. Investiţiile noastre de timp, loc şi materiale sunt exploatate de cei care au investit bani şi deţin, de

fapt, aceste platforme.

Acum, că putem vedea cum stau lucrurile, ne putem imagina şi alternativa: să ne alăturăm şi să formăm întreprinderi care valorizează investiţiile noastre reale în efort, lucruri şi resurse comunitare. Imaginaţi-vă un Amazon deţinut de vânzători, un Über deţinut de şoferi sau un Facebook deţinut de persoanele ale căror date şi a căror atenţie sunt cumpărate şi vândute. Tehnologia digitală distribuită face ca acest lucru să fie nu numai posibil, ci preferabil pentru monopolurile platformă de astăzi, blocate, supraprogramate şi extractive. Este mult mai uşor şi mai eficient să faci ceva pur şi simplu să funcţioneze, decât să-l faci să elimine şi toată concurenţa potenţială. Astfel de aplicaţii şi companii ar trebui proiectate nu pentru a promova expansiunea nemărginită pe toate orizontalele şi verticalele posibile, ci, pur şi simplu, pentru a-şi susţine membrii/ angajaţii / proprietarii şi relaţiile cu clienţii lor. Stabilind astfel de limite aşteptărilor, aceste companii nu mai sunt obligate să restituie de sute sau mii de ori capitalul investit. Nu există nicio ieşire, şi nici nu trebuie să existe.

Ar putea oamenii să dezvolte platforme fără capitalul de risc de pe actuala scenă startup? Am văzut că Bitâorrent, Wikipedia şi Bitcoin deja fac acest lucru. Şi, din fericire, capitalul de risc a finanţat deja dezvoltarea Amazon, Über, Airbnb şi a altor zeci de platforme importante, care pot fi uşor donate şi dezvoltate când vor fi vremuri mai bune. Da, încă sunt necesare unele costuri pentru menţinerea serverelor – dar nu va fi nevoie de legiuni de investitori care să stea în spatele infrastructurii de bază, solicitând ca cea mai mare parte a veniturilor să fie extrase din sistem.

În schimb, vom obţine o versiune nouă, puternică şi extrem de accesibilă a tipurilor de colective deţinute de lucrători, care oferă locuri de muncă şi profituri oamenilor din Europa sfâşiaţi de recesiune şi care au fost aşa de zeci de ani. Cu toate că activitatea lor este, fundamental, în

afara radarului de pe Wall Street, ei sunt o dovadă conceptual puternică pentru un peisaj în care afacerile sunt deţinute de lucrători şi au forţă digitală.

De exemplu, în contrast puternic cu falimentele companiilor şi şomajul care afectează Italia în acest moment, în regiunea Emilia Romagna, nu mai puţin de 30 la sută din PIB este creat de o reţea legată de firme independente, aflate în proprietatea angajaţilor, care constituie doar 10 la sută din populaţie.86 Variind de la producţie, construcţii, finanţe, artizanat, chiar şi organizaţii de servicii sociale, firmele se unesc în „reţele manufacturiere flexibile", care cooperează pe proiecte specifice, punând rapid în comun munca şi resursele, apoi dezmembrându-se, dacă este necesar. În esenţă, este o reţea legată de întreprinderi deţinute de lucrători care preiau surse unul de la altul, în loc să caute cel mai ieftin ofertant sau să încerce să se extindă pe o orizontală suplimentară. Valorizând sustenabilitatea în locul creşterii, întreprinderile rămân mici, dar, de asemenea, suficient de agile pentru a se reechipa în cazul în care condiţiile de piaţă se schimbă şi suficient de legate în reţea pentru a obţine sprijin în cazul în care au nevoie să pivoteze.

Cooperativele deţinute de lucrători pot chiar scala. Adesea citata Mondragón Corporation a început în regiunea bască a Spaniei în anii 1950, când un preot iezuit şi şapte dintre elevii săi au format o companie deţinută de lucrători care se ocupau cu încălzirea cu parafină. Pe parcursul următoarelor decenii, cooperativa a lansat mai multe întreprinderi deţinute de lucrători, organizate de către consilii alese, care coordonează strategia internaţională. Orice întreprindere poate solicita să devină membră Mondragón, atâta timp cât este dispusă să fie deţinută şi condusă de lucrători. United Steel Workers poartă discuţii legate de lansarea unor companii deţinute de lucrători, ca parte a Mondragón, care are, în prezent, peste o sută de mii de angajaţi.87 Eroski, marele său retailist, a reuşit să ţină chiar şi Walmart departe de

Spania.88 Dar dimensiunea enormă a Mondragón, precum şi amploarea şi domeniul de aplicare a operaţiunilor sale, o fac vulnerabilă la problemele întâmpinate de conglomeratele tradiţionale corporatiste.

Unele dintre companiile sale mai mari au făcut paşi greşiţi, lansându-se în operaţii offshore suspecte din punct de vedere etic, precum şi câteva iniţiative de creştere tot atât de febrile şi distructive, ca orice altă corporaţie multinaţională tradiţională.89 Dar succesul lui Mondragón dovedeşte că aceste cooperative deţinute de lucrători nu sunt doar pentru a fabrica gemuri organice; ele pot scala vertical şi orizontal şi pot concura cu orice corporaţie deţinută de acţionari din cartier – fără a sacrifica valoarea pământului şi a muncii pentru aceea a capitalului.

Tehnologiile digitale pot distribui aceste principii cooperatiste chiar mai departe, oferind lucrătorilor independenţi şi freelancer-ilor creativi capacitatea de a se organiza în reţele co-deţinute, în loc de a ceda autonomia lor monopolurilor platformă. Aceste cooperative platformă constituie actuala avangardă a economiei digitale. Cele mai multe sunt încă în stadiu de dezvoltare, dar, din nou, web-ul era la vârsta copilăriei când am publicat prima mea carte despre internet, iar impulsul şi necesitatea unor platforme cooperative sunt mai urgente acum decât a fost, în 1991, cererea pentru un browser web. Iar ele încep să apară. Indiferent dacă vreunul dintre aceste experimente particulare supravieţuieşte sau nu ca o companie, ele reprezintă o nouă disponibilitate de a finanţa şi de a face afaceri într-un mod distribuit.

Ethicalbay, o versiune cooperativă a ebay lansată în Marea Britanie, este deţinută de producătorii şi clienţii săi. „A fi etic începe cu cel care deţine compania”, explică fondatorii.90 Compania nu va accepta fonduri de risc (nu că ar oferi cineva), ceea ce, speră ei, le va permite să evalueze contribuţiile umane şi utilizarea sustenabilă a resurselor comparativ cu nevoile pe termen scurt ale capitalului. Fairmondo, o platformă open-source de

tranzacţionare online, deţinută de utilizatori şi de lucrători, funcţionează în Germania de la sfârşitul anului 2012. Pe partea consumatorului, interfaţa Fairmondo este similară cu cea a oricărui site important de tranzacţionare online, oferind cărţi noi sau utilizate, îmbrăcăminte şi produse electronice. Spre deosebire de Amazon, ebay sau chiar Etsy, Fairmondo permite, totuşi, utilizatorilor să ofere articole de tranzacţionat sau de schimbat sau de împrumutat fără taxe. De asemenea, permite clienţilor să filtreze căutările după practici comerciale ecologice şi echitabile.91 Dreptul de proprietate pe platforma Fairmondo este deschis tuturor utilizatorilor săi.92 Profiturile sunt împărţite proporţional cu părţile deţinute de fiecare membru, dar fiecare deţine un singur vot egal în conducerea companiei, 93 iar cel mai mare salariu din cadrul companiei nu poate fi decât de trei ori salariul cel mai mic.94 Platforma este open-source, iar compania subscrie la practicile „inovaţiei deschise”; operaţiunile sunt radical transparente, inclusiv registre contabile deschise în totalitate şi supuse controlului membrilor. Un sfert din profituri sunt pentru organizaţiile de mediu şi schimburi echitabile, delimitate de reţelele de afaceri personale şi locale ale colectivului.95

În ceea ce priveşte comerţul complet descentralizat, aceste cooperative platformă sunt doar nişte paşi pe calea distributismului digital. Atâta vreme cât există o platformă centrală – un site web sau un alt hub care trebuie întreţinut – va exista întotdeauna o nevoie de finanţare centrală şi un accent pe comandă şi control. Cel puţin, va exista o tensiune dinamică permanentă între proprietarii furnizori aflaţi la periferie şi facilitatorii manageri aflaţi la mijloc. După cum spune Michel Bauwens, fondatorul Fundaţiei P2P, „o logică P2P cu adevărat liberă la capătul de sus este extrem de improbabilă, capătul de jos fiind sub un control şi o proprietate exclusive”. 96 încrederea şi autentificarea sunt redate de platformă, care nu se termină, în mod necesar, într-un monopol extractiv, dar va

rămâne părtinitoare faţă de modele şi comportamente mai degrabă în stil industrial. Acesta este lucrul care ameninţă, astăzi, integritatea şi operaţiunile corporaţiei Mondragón.

Răspunsul, desigur – ultima piesă a puzzle-ului – ar fi să înlocuim platformele cu protocoale. Aici intervine o tehnologie distribuită în mod intrinsec, cum ar fi blockehain-ul Bitcoin. În loc să depindă de o bancă centrală sau de o altă autoritate pentru autentificarea unei tranzacţii, părţile interesate sunt cele care menţin autoritatea şi proprietatea asupra blockehain-ului Bitcoin. Banca nu este un registru într-un seif sau un fişier de pe un server, ci o înregistrare publică de pe dispozitivele fiecăruia. După cum dezvoltatorii blockehain-ului demonstrează, această capacitate de a administra prin intermediul unor protocoale în loc de platforme se poate extinde de la tranzacţiile monetare la operaţiunile unei companii.

De exemplu, imaginaţi-vă o platformă Über independentă, deţinută de şoferii care o folosesc. Nu există niciun server de întreţinut, niciun capital de risc care să fie răsplătit, nicio verticală sau orizontală nouă unde să se extindă, nicio achiziţie şi nicio ieşire. Sunt doar şoferii ale căror muncă şi vehicule constituie proprietatea întreprinderii. Un astfel de experiment, La Zooz, este o aplicaţie de partajare a curselor, gestionată prin blockehain, unde moneda (Zooz) este emisă prin „dovada mişcării”. 97 Deci, în loc de a furniza şi de a conduce maşinile ca freelanceri prost plătiţi pentru Über sau Lyft, şoferii sunt co-proprietarii unei colective de transport, organizată prin intermediul unor protocoale distribuite.

Ar putea astfel de cooperative platformă să ţină pasul? Comportamentul fundamental de descărcare a unei aplicaţii pentru a lucra sau pentru a închiria o proprietate a fost deja ancorat în mintea utilizatorilor de Airbnb, Über, Task Rabbit, Mechanical Turk şi multe altele. Folosirea unui blockehain este doar un mic pas înainte, în comparaţie cu saltul original spre munca şi schimburile

digitale. Toate aceste platforme presupus disruptive au promis la început chiar această dezintermediere. Desigur, numai pentru că avem capacitatea de a folosi tehnologii bazate pe protocoale nu înseamnă că trebuie să şi facem acest lucru. Noi nu avem nevoie să recurgem la blockehain-uri pentru a lucra împreună în mod corect. Suntem liberi să construim întreprinderi distribuite sub direcţia organizatorilor tradiţionali, care utilizează platforme centralizate. În orice caz, simpla noastră capacitate de a merge şi în altă parte face ca acest corp al organizatorilor să fie precaut.

Mai important decât platforma pe care sunt orchestrate, întreprinderile distribuite dau unei populaţii lipsite de capital o modalitate de a investi şi de a participa pe o piaţă care ignoră orice, în afara contribuţiilor în numerar. Munca şi resursele necesare pentru producţie au fost deja distribuite printre oameni; acestea nu au fost, pur şi simplu, recunoscute sau contabilizate ca investiţii. Singura parte a ecuaţiei care putea fi efectiv monopolizată era capitalul – acesta a fost motivul pentru care a fost favorizată de structurile de putere centralizate ale industriei.

După cum explică activistul în domeniul muncii digitale, Trebor Scholz, „Ei spun că banii mari vorbesc, dar eu spun despre cooperativa-platformă că poate revigora partajarea reală şi că nu trebuie să fie respinsă piaţa. Cooperativaplatformă poate servi ca remediu pentru efectele corozive ale capitalismului; acesta poate fi un memento că munca poate fi demnă şi nu degradantă pentru experienţa umană”. 98

Acesta este modul în care *trebuie* să funcţioneze o economie digitală. În loc de a îndepărta oamenii din ecuaţia tranzacţiilor, tehnologiile digitale distribuite pot repune fiinţele umane în structura unui peisaj economic mai sustenabil şi mai prosper.

Nu există nicio ieşire.

Capitolul 5

DISTRIBUIT

Distributism digital

Niciunul dintre noi nu poate flutura o baghetă magică şi transforma economia dintr-un joc final extractiv într-un bun comun prosper. Cei mai mulţi dintre noi se luptă pentru a supravieţui şi, în cel mai bun caz, încearcă să reducă la minimum efectele negative pe care noi ni le provocăm. Destul de ciudat, mulţi dintre noi folosim timpul liber şi banii pe care i-am câştigat pentru a atenua impactul provocat de munca noastră şi de companiile la care lucrăm. Şi acest lucru devine tot mai greu cu fiecare zi.

Cu toate acestea, cred că, de îndată ce vom avea sentimental direcţiei în care dorim să meargă economia, ne vom putea repoziţiona carierele şi afacerile, astfel încât să fie mai puţin părţi ale problemei şi mai mult participanţi ai soluţiei. Este foarte multă speranţă aici, măcar şi pentru faptul că cele mai bune opţiuni pentru ca viitorul dumneavoastră şi al afacerii dumneavoastră să fie sustenabil sunt aceleaşi opţiuni care fac economia noastră colectivă să fie mai rezilientă şi mai responsivă la interesele umane pe termen lung. Spre deosebire de industrialism, economia cu adevărat sustenabilă nu este un joc ori-ori, de sumă nulă.

Aşa cum sper că am arătat, comerţul digital poate însemna mult mai mult decât să ridici capitalismul corporativ tradiţional la nivelul următor. De fapt – sau, cel puţin, potenţial – înseamnă să regăseşti ceva mult mai vechi şi, în opinia mea, mai pozitiv pentru oameni şi pentru afaceri, deopotrivă. În timp ce marile afaceri de astăzi, lipsite de imaginaţie, văd în internet un nou mod de a automatiza munca, de a devaloriza contribuţiile umane, de a securiza bogăţia, de a construi monopoluri platformă şi de a pune în scenă ieşiri spectaculoase, acţionarii economiei de mâine trebuie să fie capabili să vadă o oportunitate de a participa la pieţe peer-to-peer, cu un nivel ridicat de reciprocitate, care se autosusţin, deţinute

de angajaţi şi definitorii pentru comunitatea lor.

În loc de a digitaliza, pur şi simplu, extracţia industrială în numele creşterii de capital, noile noastre tehnologii media pot *distribui* crearea de valoare în numele unei economii sustenabile. Este timpul să ne îndreptăm spre coloana a patra şi ultima din tabelul nostru.

220

ARUNCÂND CU PIETRE ÎN AUTOBUZUL GOOGLE

	ARTIZANAL 1.000 – 1300	INDUSTRIAL 1300 – 1990	INDUSTRIALISM DIGITAL 1990 – 2015	DISTRIBUŢIE DIGITALA 2015
Direcţie				
Scop	Subzistenţă	Creştere	Creştere exponenţială	Prosperitate sustenabilă
Companie	Afacere de familie	Monopol/ corporaţie înregistrată	Platformă monopol (Amazon, Über)	Platformă cooperativă (Mondragón, La Zooz)
Monedă	Bani de piaţă (suport comercial)	Monedă centrală (sprijin bancar)	Instrumente derivate (levierul îndatorării)	Bitcoin şi P_2P (promovează circulaţia)
Investiţie	Investiţie directă	Burse de valori	Algoritmi	Crowdfunding
Producţie	Lucrări manuale (manuscris	Produse în masă (carte	Produse replicabile (fişier)	În colaborare (wiki)

	)	tipărită)		
Marketing	Faţă umană	Pictogramă de brand	Big data (predicţie)	Utilitate, moştenire (atributele produsului, etica firmei)
Comunicaţii	Contact personal	Mass-media	Aplicaţii	Reţele
Pământ & resurse	Bunuri ale bisericii	Colonizare	Privatizare	Bunuri publice
Salarii	Plătit pentru valoare (artizani)	Plătit pentru timp (angajat)	Neplătit/prost plătit (contractant independent)	Schimb de valoare (membru al comunităţii)
Scară	Local	Naţional	Global	Delimitat strategic
Optimizat pentru	Crearea valorii	Extragerea valorii	Distrugerea valorii	Schimbul de valoare

Aşa cum am văzut, economia artizanală/meşteşugărească a fost înlocuită cu o economie industrială, direcţionată în mod specific pentru a reduce valoarea contribuţiilor umane. Apoi, am văzut cum fiecare inovaţie şi prioritate a erei industriale au fost amplificate şi intensificate pentru a atinge noi extreme prin tehnologia digitală, ceea ce a dus la lupta noastră actuală cu industrialismul digital, fugar şi extractiv.

Dar, în a patra coloană – pe care o vom numi distributism digital – aceste mecanisme sunt reevaluate şi reprogramate pentru a fi în serviciul oamenilor şi afacerile lor. În toată această carte, am oferit câteva propuneri, incipiente, despre cum ar putea arăta aceste noi abordări. Industrialismul digital a căutat să extragă valoare din

sistem cu ajutorul noilor mijloace digitale; distributismul digital caută să utilizeze aceste tehnologii pentru a distribui noile capabilităţi întreprinderilor mici şi comunităţilor reale. Industrialismul digital acceptă creşterea ca o condiţie a naturii; distributismul digital tinde spre o stare de echilibru dinamic.

Acolo unde industrialismul digital împinge corporaţiile tot mai departe de crearea de valoare, o abordare mai distribuită a afacerilor digitale cuprinde şi îmbogăţeşte colegiile mai largi, formate din părţile interesate. Acolo unde o abordare industrială a reţelelor produce monopolurile patformă, de genul Über şi Amazon, o abordare distribuită aduce o cooperativă deţinută de angajaţi la un nivel de complexitate şi securitate neimaginat anterior de tehnologia digitală. Acolo unde strategia financiară a industriaşului digital este de a extrage bani prin intermediul derivatelor din ce în ce mai abstractizate, o viziune mai distributistă promovează circulaţia banilor prin intermediul monedelor cu fricţiune scăzută, care circulă între egali. Acolo unde industrialismul digital caută să folosească tehnologia pentru a extinde la infinit pieţele, distributismul digital caută să recicleze aceiaşi bani din nou şi din nou, investind şi cheltuind în comunităţi delimitate din lumea reală.

Acolo unde industrialismul digital cere ca economia să crească la nesfârşit de dragul creşterii, distributismul digital aspiră la o prosperitate sustenabilă. O astfel de stare de echilibru contrazice principiile economice bazate pe creştere ale economiei digitale de astăzi, nu în ultimul rând pentru că – spre deosebire de creşterea infinită – obiectivul prosperităţii distribuite este, de fapt, *accesibil*. Ne bucurăm deja de un surplus de bunuri mai mult decât suficient pentru a face acest lucru. Trebuie doar să fim dispuşi să acceptăm prosperitatea stabilă şi generală ca fiind scopul economiei şi, apoi, să o programăm.

Pentru cei care văd regulile unei economii industriale bazate pe deficit ca pe nişte legi fixe ale naturii, o astfel de

abordare este o erezie. Acest lucru explică critica disproporţionată îndreptată împotriva Papei Francisc, în vara anului 2015 pentru că a scris o enciclică (o scrisoare oficială cu privire la doctrina Bisericii), în care a susţinut multe dintre ideile pe care şi eu le argumentez aici. Aparent, scrisoarea Papei încurajează lumea să ia mai în serios încălzirea globală. Dar, în timpce îşi prezintă argumentul ca o pledolarie pentru a salva planeta de schimbările climatice provocate de om, el acuză sistemul nostru economic pentru că ne duce la un pas de un colaps ecologic, şi efectele alienante ale tehnologiei digitale pentru incapacitatea noastră de a recunoaşte această situaţie dificilă. Pe scurt, el afirmă că credinţa noastră într-o creştere infinită este incompatibilă cu o planetă care are resurse limitate.

„Nu este de ajuns pentru a echilibra, pe termen mediu, protecţia naturii cu câştigul financiar sau conservarea mediului cu progresul… O dezvoltare tehnologică şi economică care nu lasă în urma sa o lume mai bună şi o calitate mai bună a vieţii, în întregul său, nu poate fi considerată progres. În mod frecvent, de fapt, calitatea vieţii oamenilor efectiv scade – prin degradarea mediului, calitatea scăzută a produselor alimentare sau epuizarea resurselor – în toiul creşterii economice”. 1

Politicienii s-au ferit – mai ales pentru că folosiseră deja, în mod cinic, credinţa în Dumnezeu ca un mijloc de a nu fi de acord cu încălzirea globală şi de a lăsa libere motoarele capitalismului să macine, indiferent de impactul vădit asupra mediului. La urma urmei, cum ar putea fiinţele umane să distrugă total ceva ce a creat Dumnezeu? Ridicând activitatea umană până la punctul în care poate fi acuzată de catastrofa globală, Papa a tras covorul de sub argumentul religios împotriva schimbărilor climatice. „Cred că religia trebuie să se preocupe ca oamenii să fie mai buni, şi mai puţin dacă lucrurile ajung, în final, în domeniul politic”, a afirmat Jeb Bush, care neagă schimbările climaterice. „Nu cred că ar trebui să ne

politizăm credinţa”. 2

Ceea ce i-a deranjat şi mai mult pe criticii săi decât avertismentele referitoare la schimbările climatice cred că a fost faptul că Papa a criticat economia industrială pentru că s-a ajuns aici. Parcă erau vorbele progresiste, îndemnând reîntoarcerea la natură, rostite de un fermier cooperatist sau unul dintre cei care cultivă seminţele la comun:

„Este imperativ necesar să se promoveze o economie care favorizează diversitatea productivă şi creativitatea în afaceri. De exemplu, există o mare varietate de sisteme de producţie alimentară la scară mică, care hrănesc o mai mare parte a popoarelor lumii folosind o suprafaţă modestă de teren şi producând mai puţine deşeuri, fie parcele agricole mici, livezi şi grădini, de vânătoare sau pescuit local. Economiile la scară mare, în special în sectorul agricol, ajung să forţeze micii proprietari să-şi vândă terenurile sau să-şi abandoneze culturile tradiţionale. Încercările lor de a trece la alte mijloace mai diversificate de producţie se dovedesc inutile din cauza dificultăţii de a se conecta cu pieţele regionale şi globale sau din cauză că infrastructura pentru vânzări şi transport este orientată spre întreprinderile mai mari. Autorităţile civile au dreptul şi datoria de a adopta măsuri clare şi ferme în sprijinul micilor producători şi a producţiei diferenţiate”. 3

El a continuat să explice modalităţile prin care controlul monopolist al capitalului şi al resurselor duce nu doar la supraextracţia lor, ci şi împiedică majoritatea oamenilor să participe la crearea de valoare. Dacă Papa a avut o abordare mai distributivă faţă de problemele legate de pământ, muncă şi capital, acest lucru se datorează faptului că s-a bazat pe o logică economică mai cuprinzătoare. Nu a scos, pur şi simplu, aceste lucruri din mitra sa.

Deşi catalizate de excesele noului nostru mediu digital, idealurile originale ale distributismului au fost,

prima dată, articulate, destul de adecvat, în enciclicele Papei Leon XIII4 (1891) şi Pius X5 (1931), care au pus în balanţă pericolele capitalismului din Epoca sa de Aur şi ascensiunea marxismului. Niciun sistem nu este acceptabil prin el însuşi, au explicat cei doi papi, pentru că, deşi proprietatea privată este, într-adevăr, un drept al omului (aşa cum susţine capitalismul), inegalitatea brută care rezultă este, de asemenea, imorală (aşa cum susţine comunismul). Ambele au dreptate. Cu toate acestea, în loc să caute un loc de mijloc, papii au oferit o alternativă radicală: trebuie regăsite valorile prerenascentiste ale catolicismului privind proprietatea colectivă şi factorul uman.

Nimic surprinzător că Vaticanul consideră respingerea catolicismului de către regele Henric al VIII-lea şi – mai aproape de discuţie – „înţărcuirea" proprietăţilor comune ca fiind momentul în care totul a început să meargă în direcţia greşită.[12] Readucând în atenţie epoca anterioară monedelor centrale şi monopolurilor înregistrate, Biserica a afirmat că *factorii de producţie* ar trebui să fie din nou răspândiţi cât mai larg posibil. Agricultorii ar trebui să aibă acces la terenuri, meșteșugarii la unelte şi, prin deducţie, astăzi, creatorii digitali la internet. Acesta este distributismul, simplu şi la obiect: un fel de neutralitate a internetului aplicată lumii întregi.

Papii au văzut că câştigurile unei singure persoane erau mai puţin importante, pe termenul lung, colectiv, decât capacitatea fiecăruia de a trăi decent. În timp ce capitaliştilor de succes ar trebui să li se permită să păstreze ceea ce au câştigat, în poziţia lor de câştigători ei nu ar trebui să fie în măsură să monopolizeze factorii de producţie pentru ei înşiși, în detrimentul lucrătorilor şi colegilor lor. Sau, în limbajul de astăzi, în timp ce

12 Și, bineînțeles, corupția larg răspândită în interiorul Vaticanului, a avut un rol destul de important în prăbușirea sistemului de valori pe care trebuia să îl promoveze, (n. a.)

fondatorilor Amazon şi Über ar trebui să li se permită să păstreze banii pe care îi fac, ei ar trebui să nu fie în măsură să dezvolte platforme monopol care deconectează lucrătorii de resursele de care au nevoie pentru a lucra sau de a câştiga o parte din proprietatea platformei însăşi. Capacitatea de a crea şi schimba valoarea trebuie să rămână distribuită şi disponibilă – o piaţă liberă.

Hilaire Belloc şi G.K. Chesterton, scriitorii englezi de la începutul secolului 20 – şi, mai târziu, tânărul Marshall McLuhan – au văzut în distributism un răspuns definitiv la eşecurile capitalismului şi socialismului de stat.6·7·8 S-au uitat la acelaşi scurt moment din Evul Mediu târziu pe care l-am explorat şi noi, atunci când piaţa a fost în ascensiune şi foştii ţărani fabricau şi comercializau lucruri, ca fiind cel mai bun exemplu de sistem economic ideal. Bogăţia era relativ larg dispersată, iar oamenii aveau destul de mult control asupra mijloacelor lor de trai. Aveau acces la bunurile în comun, la o piaţă cu costuri reduse şi la monede şi sisteme proprii de credit. Meşteșugarii aparţineau breslelor, care le delimitau investiţia în muncă şi le permiteau să-şi transmită cunoştinţele generaţiilor următoare. Foştii ţărani din această perioadă au devenit atât de bogaţi colectiv, încât şi-au folosit profiturile excedentare pentru a construi catedrale şi proiecte municipale ca investiţii viitoare.

După cum susţin toţi cei trei papi, centralizarea puterii de către aristocraţie şi marea Renaştere care a urmat nu au constituit atât o culme a realizărilor umane cât o celebrare nemeritată a tehnologiilor dezumanizante, a nedreptăţii economice, a sclaviei coloniale şi o abordare din ce în ce mai mecanizată a vieţii. În distributism, ei au văzut o modalitate de a aduce înapoi ceea ce a fost lăsat în urmă, în mod forţat, de epoca industrială şi ascensiunea valorilor protestante care au fost, nu întâmplător, mult mai mult direcţionate spre realizare personală, prosperitate individuală şi progres. Dar economia manufacturieră, extrem de industrializată, în care au trăit Leon al XIII-lea

şi Pius al X-lea nu era, pur şi simplu, capabilă să susţină un sistem economic post-creştere, orientat atât spre şanse egale cât şi spre prosperitate umană. În plus, care era adevărata problemă? Naţiunile în curs de dezvoltare nu învăţaseră încă să reziste în mod eficient exploatării de către cei bogaţi şi capacităţile ecologice ale planetei mai trebuiau încă testate.

Dacă problemele noastre economice actuale nu sunt în sine suficiente pentru a motiva noi abordări, tehnologia digitală, cu arhitectura sa distribuită, poate încuraja atenţia şi oferi infrastructura de care o economie distribuită are nevoie. Cipurile şi reţelele computerizate funcţionează prin alocarea de sarcini şi partajarea de date. Acesta este un motiv pentru care este atât de greu să ne păstrăm reţelele sigure; ele au fost construite pentru a partaja. Şi acesta este şi motivul pentru care sunt atât de bune să promoveze schimburile: într-un mediu digital, totul se distribuie.

Distributismul poate fi cel mai bun template de pornire pentru modul în care se configurează o economie digitală. Spre deosebire de presele tipografice centralizate şi scumpe şi navele de război ale economiei industriale, tehnologiile digitale sunt distribuite în mod intrinsec. Distribuit nu înseamnă pur şi simplu descentralizat; nu este principiul prin care centrele de putere alternative apar la periferia unui sistem. Mai degrabă, atunci când este distribuită puterea, aceasta este disponibilă în întreaga reţea. Acelaşi lucru este valabil şi pentru capitalul dintr-un sistem distribuit, precum şi pentru valoare, energie, resurse, companii şi oameni. Orice devine mai disponibil pentru oricine.

Noile companii şi cele cu o moştenire stabilită pot găsi în distributism un mod de a se adapta la peisajul de creştere foarte colaborativ, dar şi foarte limitat, anterior nouă. Acesta oferă o strategie persoanelor care urmăresc să facă tranziţia de la pierderea locurilor de muncă la crearea de valoare într-o piaţă peer-to-peer. Şi sugerează

ceea ce pot face guvernele ca să faciliteze şi nu să împiedice această tranziţie la properitatea postindustrală.

Distributismul nu trebuie confundat cu stângismul. Nu înseamnă redistribuirea câştigurilor sau a capitalului prin taxe şi impozite sau acţiunea statului post-factum, ci o foarte largă distribuire posibilă a mijloacelor de producţie ca precondiţii ale unei pieţe sănătoase. Lucrătorii ar trebui să deţină uneltele pe care le folosesc, iar contribuţiile lor la o întreprindere ar trebui să-i facă proprietari pe o parte din compania respectivă. Distributismul descurajează, de asemenea, externalizarea costurilor către terţi sau guvern, privatizarea monedei, tratarea economiei ca pe o ştiinţă fizică imparţială, precum şi modul în care marile afaceri şi guvernul îi „usucă" de lichidităţi.

La fel ca internetul, care îşi răspândeşte pachetele pe ruta minimei rezistenţe, fără a ţine cont de ierarhie, distributismul urmează să fie ghidat de un principiu economic pe care papii l-au numit *subsidiaritate.9* Puterea urmează să fie acordată numărului maxim de noduri cele mai mici posibile – bresle, comunităţi, afaceri de familie sau gospodării. Şi aceasta, în contrast puternic nu numai cu individul libertarian, autointeresat, dar, de asemenea, şi cu masa clocotitoare a „poporului" din comunism. Potrivit principiului subsidiarităţii, nicio afacere nu ar trebui să fie mai mare decât are nevoie pentru a-şi servi scopul – indiferent dacă acesta este aprovizionarea oraşului cu pizza sau construirea de drumuri pentru stat. Creşterea de dragul creşterii este descurajată. Afacerea ideală, conform papilor, este afacerea de familie, datorită dimensiunii sale limitate, accentului pe viabilitatea pe termen lung şi probabilităţii că oamenii vor relaţiona unul cu celălalt într-un mod mai demn decât sunt trataţi nişte angajaţi uşor de înlocuit. (Şi, după cum am văzut din statistici, astfel de afaceri sunt mai rezistente şi mai de lungă durată.)

Nu, nu este nevoie să ne convertim la catolicism sau să fim de acord cu doctrina Vaticanului pentru a aprecia viziunea papilor despre o economie mai distribuită şi

pentru a vedea modul în care poate să ne fie de folos. În plus, nu atât credinţa lor religioasă este cea care le susţine recomandările, ci amintirile lor despre roţile comerţului, care au precedat motoarele erei industriale. La urma urmei, ei sunt, din multe puncte de vedere, nişte medievişti, care ne pot ajuta să recuperăm sensibilităţi economice pierdute, în acelaşi mod în care Amish ne poate reaminti cum să punem în aplicare tehnologii într-un mod mai atent, sau un fermier aborigen ne poate învăţa cum practicile preindustriale de rotaţie a culturilor conservă nutrienţii solului. Ei îşi amintesc.

Un tip de distributism în reţea poate fi chiar ultima noastră speranţă de pace în economia digitală de astăzi. Aplicarea conştientă a mai multor principii distributiste în programul economic digital ar putea duce la un sistem de operare în întregime mai prosper şi sustenabil. În loc să amplifice, pur şi simplu, calităţile cele mai dezumanizante şi extractive ale industrializării, acesta face pasul înainte spre ceva cu totul diferit – în acelaşi timp, recuperând şi adevăratele principii ale pieţei libere, uzate, de mult timp, moral de corporatism.

Renaşterea, acum?

Industriaşii digitali s-au înşelat. Nu va exista o a doua eră a maşinilor. Ca orice mediu cu adevărat nou, tehnologia digitală se va amplifica şi va recupera valori diferite decât tehnologiile care au fost înaintea ei. Indivizii şi afacerile vor reuşi în moduri şi prin mijloace diferite decât înainte.

Aceasta este o veste bună: ceea ce a fost reprimat de corporaţiile industriale poate fi recuperat şi reînnoit de întreprinderea distribuită – iar excesele erei industriale pot fi şi ele reprimate, sau cel puţin reduse, în era digitală. În orice caz, distributismul digital preia unele dintre mecanismele şi valorile erei artizanale – acea primă coloană din tabel, atunci când toată lumea creştea, producea, şi tranzacţiona.

	ARTIZANAL 1.000 – 1300	DISTRIBUTISM DIGITAL 2005
Direcţie		
Scop	Subzistenţă	Prosperitate sustenabilă
Companie	Afacere de familie	Platformă cooperativă (Mondragón, La Zooz)
Monedă	Bani de piaţă (comerţ de suport)	Bitcoin şi P_2P (promovează circulaţia)
Investiţie	Investiţie directă	Crowdfunding
Producţie	Lucrări manuale (manuscris)	În colaborare (wiki)
Marketing	Faţă umană	Utilitate, moştenire (atributele produsului, etica firmei)
Comunicaţii	Contact personal	Reţele
Pământ & resurse	Bunuri ale bisericii	Bunuri publice
Salarii	Plată pentru valoare (artizani)	Valoare schimbată (membru al comunităţii)
Scară	Local	Delimitat strategic
Optimizat pentru	Crearea valorii	Schimb de valoare

Platforma cooperativă reaminteşte de valorile întreprinderii familiale. Monedele locale susţin viteza tranzacţiilor, aproape asemănător ca banii de pe piaţa bazarului. Crowdfunding permite oamenilor să plătească în avans pentru o afacere pe care doresc să o vadă că există – în stilul unui sat vechi care oferă un hambar şi mâncare unui fierar la nevoie, până când el poate să aibă propriul

atelier în care să lucreze. Tendinţa pentru lucrul manual din epoca meşteşugărească devine acum tendinţa pentru participarea directă şi în colaborare. Accentul pe localizarea geografică din epoca artizanală reverberează în investiţiile de afaceri bine delimitate şi practicile de afaceri din epoca noastră. Agricultura de subzistenţă din epoca preindustrială găseşte o nouă expresie în agenda agriculturii de sustenabilitate de astăzi.

Acest salt înainte prin rememorare este caracteristic oricărei mari schimbări culturale sau economice. De aceea, în avangarda culturii digitale vedem cum sunt regăsite valorile şi practicile medievale pierdute, de la festivalul Burning Man la moneda peer-to-peer şi de la păgânism până la meşteşuguri şteampunk. Nu înseamnă că mergem înapoi. Nu este un regres, cât mai degrabă un recurs – o redescoperire a ceva vechi, dar într-un context cu totul contemporan. După cum a spus Papa Francisc, anticipând această acuzaţie, „Nimeni nu sugerează o revenire la epoca de piatră, dar avem nevoie să încetinim şi să privim realitatea într-un mod diferit, să ne însuşim progresul pozitiv şi sustenabil care a fost făcut, dar, de asemenea, să recuperăm valorile şi obiectivele mari îndepărtate de iluziile noastre nestăpânite de grandoare”. 10

Păstraţi progresul, dar recuperaţi valorile pierdute. Din punct de vedere etnic, el, de fapt, vorbeşte despre *renaştere*: renaşterea ideilor vechi într-un cadru nou. Este la un nivel înalt, dar, având în vedere răsturnările profunde, necesare pentru a crea o nouă realitate economică, o renaştere completă poate fi aici chiar obiectivul.

Prietenul meu decedat, filosoful Terence McKenna, obişnuia să glumească că, dacă o persoană care nu ştia nimic despre reproducerea umană ar da de o femeie pe cale să nască, el ar crede cu siguranţă că se întâmplă ceva groaznic: că este o tumoare gigantică în abdomenul ei, că ceva ţipă şi este chiar şi sânge. Ar trage concluzia că femeia este pe moarte. Totuşi, noi ştim că opusul este

adevărat. Deşi plină de tensiune, naşterea nu înseamnă moarte, ci începutul unei noi vieţi.

Este oare prea multă speranţă în a vedea bifurcaţia autodistructivă a economiei noastre ca un astfel de proces, cel puţin potenţial? S-ar putea ca divizările extreme ale bogăţiei pe care le suportăm să fie mai puţin o stare permanentă şi, mai degrabă, tipul de mitoză prin care o celulă trece chiar înainte de a se reproduce? Ar putea un nou peisaj economic să fie în curs de apariţie – o revenire la mecanismele preindustriale, activate de platformele digitale? Ar putea această criză să nu fie moartea economiei noastre, ci renaşterea ei într-o formă nouă?

Haideţi să o punem la încercare. Dacă noi trecem printr-o renaştere adevărată, ar trebui să vedem dovezi ale unei renaşteri vaste a valorilor pierdute în multe sectoare diferite ale societăţii în mod simultan. De exemplu, ne amintim de Renaştere pentru inovaţiile care au schimbat civilizaţia, cum ar fi pictura în perspectivă, navigaţia în jurul globului, ştiinţa raţională şi tipografia. Renaşterea a primit numele său pentru că multele sale inovaţii au „renăscut” valorile mult-uitate ale Greciei şi Romei antice: centralitatea puterii şi extinderea imperiului. Dacă continuăm, pur şi simplu, economia din trecut, atunci ar trebui să ne aşteptăm să vedem aceleaşi valori amplificate în inovaţiile de astăzi. Dacă ne bucurăm de o nouă renaştere, ar trebui, totuşi, să ne aşteptăm să vedem altceva renăscând.

Deci, care sunt paralelele de astăzi pentru salturile uriaşe făcute în Renaştere? În Renaşterea originală, noua tehnică a picturii în perspectivă a dat artiştilor posibilitatea de a reprezenta trei dimensiuni, pe o suprafaţă plată, cu două dimensiuni. A fost un truc geometric extraordinar, care a uimit lumea artei. Dar, astfel de picturi au transmis, de asemenea, un set de valori. Picturile în perspectivă aveau nevoie ca privitorul să stea într-un anumit unghi, subliniind importanţa unei *singure şi corecte perspective*.

Există un echivalent din era digitală al picturii în perspectivă, care uimeşte oamenii cu iluzia unei dimensiuni mărite? O hologramă poate reprezenta imaginea 3-D a unei feţe sau a unei păsări, sau chiar o imagine în mişcare, să zicem, a unei feţe făcând cu ochiul sau a unei păsări care dă din aripi. Dar, pentru a percepe adâncimea sau mişcarea unei imagini, cei care se uită trebuie să se deplaseze pentru a găsi unghiul potrivit. În loc de a recupera accentul renascentist pe persoana care observă, unică, obiectivă, o hologramă recuperează holismul şi relativitatea. Monopolul unei singure perspective este distribuit în întreaga imagine. De fapt, fiecare bucată mică dintr-o placă holografică – cum ar fi un fractal, un alt corolar digital al perspectivei – conţine informaţii despre întreaga imagine. În contrast cu perspectiva regală singulară preluată de Renaştere, noi recuperăm valoarea mai mult comună, chiar şi tribală, a clarităţii prin colaborare.

Navele din timpul Renaşterii au făcut înconjurul lumii, trecând pe hartă rutele pentru cuceririle coloniale. În epoca noastră, noi am făcut înconjurul planetei şi am fotografiat din spaţiu mica sferă albastră. Am înconjurat globul cu sateliţi, pe care i-am conectat prin intermediul telecomunicaţiilor. Acolo unde omul renascentist a văzut un nou teritoriu de cucerit şi exploatat, noi vedem realitatea finită a unei biosfere pe care trebuie să o administrăm şi protejăm. Nava spaţială Pământ, marmura albastră. Noi nu revendicăm valorile conchistadorilor coloniali, ci pe cele ale unei comunităţi delimitate.

Literatura şi filosofia Renaşterii a regăsit accentul pus pe eroul individual. Aceasta a fost epoca oamenilor supremi, cum ar fi Faustus, care au încercat să treacă dincolo de mortalitate, „Omul Renascentist” al lui Leonardo da Vinci, asemănător lui Dumnezeu. Ei au restaurat şi au ridicat la un alt nivel vechiul concept grec al unui „sine” eroic. La rândul său, acest accent pe individ a sprijinit valorile unei economii autointeresate şi

competitive. Pe de altă parte, renaşterea noastră se caracterizează prin inovaţii, cum ar fi jocurile pe calculator şi reţelele sociale. Poveştile din ziua de astăzi sunt mai puţin despre autori sau eroii individuali şi mai mult despre distracţia colectivă, venită din jocurile de fantezie cu roluri şi site-urile de fanfiction. Noi nu citim, prin procură, despre un personaj singular care suportă din greu călătoria eroului său; noi participăm la un joc multiplayer online, cu roluri de jucat, şi facem propriile noastre alegeri cu privire la modul în care acesta va progresa – în compania virtuală a mii de alte persoane, între timp, ne pregătim să luăm decizii colective cu privire la o fantezie distribuită, în loc să recuperăm valorile curţii, noi preluăm pe cele ale plebei.

Exemplele sunt abundente. Acolo unde Renaşterea a iniţiat un sistem de patronaj al artelor de sus în jos, finanţat de aristocraţie, epoca noastră promovează arta de pretutindeni, finanţată de mulţimi. Capacităţile creative ale oamenilor au fost dezlănţuite indiferent de gustul vreunei elite. În timp ce logica cauză-efect a Renaşterii a încurajat ştiinţele disecţiei, categoriilor şi repetabilităţii, descoperirea genomului şi apariţia computerelor promovează o nouă ştiinţă a creaţiei, designului şi inéditului. În cele din urmă, acolo unde originala Renaştere ne-a adus tiparul, cărţile şi cititorul individual, care să le deţină şi să le interpreteze, epoca noastră aduce internetul şi – fără a ţine seama de selfiuri – un respect nou găsit pentru inteligenţa în reţea şi conectivitate.

Dacă trăim, într-adevăr, o nouă renaştere – şi eu sincer sper că da – atunci are sens doar dacă revendicăm o parte dintre valorile care au fost reprimate ultima dată când am trecut printr-o astfel de schimbare. Şi, în acest fel, recuperăm valori culturale pierdute, de la egalitatea femeilor şi medicina integratoare, la proprietatea lucrătorilor şi moneda locală. Renaşterea a perpetuat declinul mărfurilor artizanale, în favoarea celor fabricate de maşini şi promovate de brandingul corporativ timpuriu.

Acum ne întoarcem la berea artizanală în serie limitată şi la produsele unice. Renaşterea noastră digitală recuperează literalmente *digiţii* – degetele umane – esenţiale pentru crearea valorii într-o epocă în reţea.

Chiar dacă renaşterea înseamnă un drum lung, s-ar putea să nu avem altă soluţie: ca un fetus întârziat care devine toxic pentru mama lui, o nouă economie trebuie să se nască, sau supravieţuirea noastră va fi ameninţată. Schimbările climaterice produse de economie ar trebui să fie un indiciu destul de clar că este timpul ca aceasta să intre în travaliu; prăbuşirea malurilor gheţarilor polari ar putea însemna ruperea apei. Într-adevăr, istoria şi umanitatea sunt pe aceeaşi parte a unei noi economii, caracterizate mai puţin prin extracţie industrială şi mai mult prin distribuţie digitală. Iar planeta pare să ceară acest lucru.

Dar cum putem face presiuni pentru a atinge un astfel de rezultat minunat?

Numeroasele exemple de practici de afaceri mai distributive pe care le-am propus în carte sunt, din păcate, mai mult excepţia decât regula. Cum putem noi, muncitori obişnuiţi şi proprietari de afaceri, deţinători de credite ipotecare şi brokeri imobiliari, să vestim un viitor mai bun sau, măcar, să facem faţă între timp? Ce poate servi ca busolă sau Steaua Nordului pentru a naviga în acest nou spaţiu?

Să folosim ceea ce ştim acum pentru a dezvolta una. Să ne reamintim tetrada pe care am dezvoltat-o pentru corporaţia industrială: aceasta amplifică extracţia, dă la o parte ca învechită piaţa peer-to-peer, recuperează imperiul şi, atunci când este împinsă la extrem, se transformă în personalitate. Cum ar putea arăta tetrada în cazul unei afaceri cu adevărat digitale, distributiste? Ne putem ridica la cerinţele unei renaşteri?

Ar amplifica la fel crearea de valoare de oriunde, inclusiv din centru – creativitatea distributivă. Ar uza moral monopolurile centralizate, încercând să le spargă şi

să împartă mijloacele de producţie între clienţi. Ar fi regăsite valorile pieţei medievale, recuperându-se mijloacele de schimb necostisitoare interpersonale. Ei bine, împinsă la extrem, o companie distribuită digital ar fi, probabil, în căutarea unei conştiinţe colective sau spirituale – o altă regăsire a unei sensibilităţi mai familiale sau chiar tribale. (Acolo unde corporatiştii tradiţionali de la Google caută să construiască o inteligenţă artificială şi să aducă în prim-plan singularitatea, echivalentul său distributist digital ar trebui să realizeze o conştiinţă colectivă în reţea – dar aceasta este o altă carte.)

Sună destul de grandios. Dar putem lua propriile decizii personale şi de afaceri în acelaşi sens. Nu trebuie să fii şeful unei companii pentru a argumenta în favoarea unui set de priorităţi în locul altuia şi pentru a utiliza sănătatea pe termen lung a întreprinderii şi a pieţei sale ca o justificare. O platformă de internet se poate îndepărta oricând de monopol şi poate oferi, în schimb, utilizatorilor săi posibilitatea de a crea valoare pentru ei înşişi. Dacă lucraţi pentru companie în spatele ei, aveţi, de asemenea, dreptul de a folosi acest argument. O companie aeriană îi poate lăsa pe clienţii săi să schimbe punctele de fidelitate între ei. Un restaurant poate renunţa la creditul bancar şi poate *crowdfund* o expansiune, la fel cum şi un startup poate alege să nu scaleze, ci să crească în funcţie de necesităţi. O afacere poate partaja dreptul de proprietate cu lucrătorii săi şi îi poate lăsa să participe la afirmarea misiunii ei. Contractorii independenţi – chiar şi concurenţii – pot forma corporaţii în reţea şi pot stabili cele mai bune practici, precum şi salarii minime. Ca investitori, putem începe să luăm în considerare companiile care fac din lumea noastră un loc mai bun şi care recunosc veniturile ca fiind reale. În calitate de consumatori, putem începe să valorăm şi să recompensăm munca umană investită în lucrurile pe care le cumpărăm.

Pe scurt, ne folosim sensibilităţile şi tehnologiile digitale pentru a prelua şi implementa ceea ce a fost uzat

moral de industrialism. Termenii *digital* şi *distribuit* pot chiar ajunge să însemne acelaşi lucru.

Însă, deocamdată, trebuie să fim soldaţii acestei tranziţii de la o economie digitală la alta. Mulţi oameni readaptează tehnologiile de astăzi pentru a se mai hrăni cu un alt secol sau două din ultima Renaştere, în timp ce alţii inovează cu optimism spre următoarea renaştere. Acest lucru va trebui făcut. Nimeni nu poate fi acuzat de menţinerea unei abordări hibride într-o economie aflată într-un astfel de flux. Companiile, în mod responsabil, nu îşi pot abandona acţionarii, la fel cum nici oamenii nu-şi pot abandona aranjamentele de pensii private (IRA). Compromisul nu este eşec; este o îmbunătăţire progresivă într-o situaţie imperfectă.

Sper că principiile pe care le-am stabilit pot servi ca linii directoare pentru cazul în care activităţile şi planurile noastre cad pe acest spectru şi ne ajută să devenim mai conştienţi de modul în care economia sau economiile operează în orice moment dat. Dacă ne măsurăm sănătatea în termenii creşterii, atunci suntem pe o cale greşită. Dacă depindem mai mult de propria noastră competenţă, apropiindu-ne de crearea valorii, permiţându-le altor persoane să participe, investind în comunităţile delimitate, în care, de fapt, trăim şi facem afacerile pe care dorim să le susţinem, în loc să le vindem, atunci şansele sunt să ne îndreptăm în direcţia cea bună: sprijin şi schimburi de la persoană la persoană, bazate pe colaborare şi ancorate în realitate.

Este o economie pe care vrem să o deţinem.

NOTE

Introducere: CE ESTE ÎN NEÎNREGULĂ CU ACEASTĂ IMAGINE?

1. Andrew Gumbel, „San Francisco’s Guerrilla Protest at Google Buses Swells into Revolt” (Protestul gherilă din San Francisco împotriva autobuzelor Google se transformă în revoltă), *Guardian*, 25 ianuarie 2014.

2. Vivian Giang, „A New Report Ranks Americas

Biggest Companies Based on How Quickly Employees Jump Ship" (Un nou raport listează marile companii americane în funcţie de cât de repede angajaţii lor sar din corabie), businessinsider.com, 25 iulie 2013.

3. Peter Schwartz şi Peter Leyden, „The Long Boom: A History of the Future, 1980 – 2020" (îndelungatul boom: o istorie a viitorului), *Wired*, iulie 1997.

4. Telis Demos, Chris Dieterich, şi Yoree Koh, „Twitter Shares Take Wing with Smooth Trading Debut" (Acţiunile Twitter îşi iau zborul cu un debut commercial lin), *Wall Street Journal*, 6 noiembrie 2013.

5. John Hagel şi alţii, Cuvânt-înainte, „The Shift Index 2013: The 2013 Shift Index Series" (Indexul schimbării 2013: Seriile Indexului schimbării din 2013), Deloitte, 2013

Capitolul 1: ELIMINAREA OAMENILOR DIN ECUAŢIE

1. Eric S. Raymond, *The Cathedral and the Bazaar* (Catedrala şi bazarul), Sevastopol, California, O'Reilly Media, 1999.

2. Femeile de la sfârşitul Evului Mediu în Europa erau mai înalte decât în orice altă perioadă anterioară anilor 1970. Bernard Lietaer şi Stephen Belgin, *New Money for a New World* (Bani noi pentru o lume nouă), Boulder, Colorado, Qiterra Press, 2011.

3. Douglas Rushkoff, *Life Inc.*: *How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back*, (Viaţa Inc.: Cum au cucerit corporaţiile lumea şi cum putem să o luăm înapoi), New York, Random House, 2009, p. 8.

4. Erik Brynjolfsson şi Andrew McAfee, *The Second Machine Age*: *Work*, *Progress*, *and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies* (A doua maşină a timpului: munca, progresul şi prosperitatea în vremea unor tehnologii strălucitoare), New York, Londra: W.W. Norton, 2014.

5. Michael Hauben şi Ronda Hauben, „Netizen: On the History and Impact of Usenet and the Internet"

(Netizen: Istoria şi impactul Usenet şi Internet), *First Monday*: *Peer-Reviewed Journal on the Internet* 3, nr. 7, 6 iulie 1998.

6. „Organization: Organic" (Organizare: organic), www.crunchbase.com/ organization/organice/entity.

7. Chris Anderson, *The Long Tail*: *Why the Future of Business Is Selling Less of More* (Lunga coadă: De ce, în viitor, afacerile vor vinde mai puţin din mai mult), New York, Hyperion, 2006.

8. Anita Elberse, *Blockbusters*: *Hit-Making Risk-Taking, and the Big Business of Entertainment* (Blockbustere: hituri, riscuri şi marea afacere a divertismentului), New York: Henry Holt and Co., 2013.

9. Will Page şi Eric Garland, „The Long Tail of P2P" (Lunga coadă a P2P), *Economic Insight*, nr. 14, 9 mai 2014.

10. Clay Shirky, „Power Laws, Weblogs and Inequality" (Legile puterii, webloguri şi inegalitate), shirky.com, 8 februarie 2003.

11. Elberse, *Blockbusters* (Blockbustere).

12. Denise Lu, „Spotify vs. Bandeamp: Which Is More Band-Friendly?" (Spotify v. Bandeamp: care bandă este mai prietenoasă), mashable.com, 19 noiembrie
2013.

13. David Bollier, „The Tyranny of Choice: You Choose" (Tirania alegerii: Tu eşti cel care alegi), economist.com, 18 decembrie 2010.

14. Evelyn M. Rusli, „Facebook Buys Instagram for şi Billion" (Facebook cumpără Instagram cu 1 miliard de dolari), nytimes.com, 9 aprilie 2012.

15. Liz Gannes, „Instagram by the Numbers: 1 Billion Photos Uploaded" (Instagram fără număr: 1 miliard de fotografii descărcate) All Things D, 3 aprilie, 2012, allthingsd.com/20120403 instagram-by-the-numbers-lbillion – photos-uploaded/.

16. Hillary Heino, „Social Media Demographics-Instagram, Tumbir, and Pinter-est" (Media socială în cifre demografice – Instagram, Tumbir şi Printer-est),

agileimpact.org, 2014.

17. Peter Cohan, „Yahoo's Tumbir Buy Fails Four Tests of a Successful Acquisition" (Achiziţionarea Tumbir de Yahoo nu trece patru teste ale unei afaceri de succes), forbes.com, 20 mai 2013.

18. Chris Isidore, „Yahoo Buys Tumbir, Promises Not to «Screw It Up»", (Yahoo cumpără Tumbir şi promite să nu „o facă praf"), money. cnn.com, 20 mai 2013.

19. Jordan Crook, „Snapchat Sees More Daily Photos Than Facebook" (Snapchat vizionează zilnic mai multe fotografii decât Facebook), techerunch.com, 19 noiembrie 2013.

20. Vându Goel, „Facebook Tinkers with Users' Emotions in News Feed Experiment, Stirring Outcry" (Facebook se joacă cu emoţiile utilizatorilor prin experimentul manipulării veştilor) nytimes.com, 29 iunie 2014.

21. Astra Taylor, *The Peoples Platform*: *The Culture of Power* in a *Networked Age* (Platforma poporului: Cultura puterii în era reţelelor), New York: Henry Holt şi Co., 2014, 205.

22. „Generation Like" (Generaţia Like-urilor), *Frontline*, PBS, 18 februarie 2014.

23. Bob Lefsetz, „Tom Petty" *The Lefsetz Letter*, *22* iulie 2014.

24. Wire staff, „AOL Acquires Huffington Post for $315 Million" (AOL achiziţionează Huffington Post pentru 315 milioane de dolari), money. cnn.com, 7 februarie 2011.

25. „Generation Like" (Generaţia Like-urilor), *Frontline*.

26. Jon Pareles, Jay-Z Is Watching and He Knows Your Friends" (Jay-Z te priveşte şi îţi cunoaşte prietenii), nytimes.com, 4 iulie 2013.

27. Conform Galbithink.org – „Annual U.S. Advertising Spending Since 1919" (Cheltuielile anuale cu publicitatea în SUA din 1919), 14 septembrie 2008, cheltuielile totale privind publicitatea şi marketingul din

SUA s-au menţinut la mai puţin de 3 la sută din PIB în perioadele tiparului, radioului, televiziunii şi internetului. În 1925, publicitatea şi marketingul ca pondere din PIB au fost de aprox. 2, 9 la sută. În 1998, au fost, de fapt, sub aprox. 2, 4 la sută. Cercetările de piaţă, chiar şi contabilizate separat (care, probabil, socotesc aceste sume – în mod normal vărsate în bugetele de publicitate – de două ori), se ridică la încă aproximativ 0,12 la sută. Chiar adăugând la acestea promoţiile, cercetarea, cifrele demografice, marketingul direct şi relaţiile cu publicul, nu se dublează cifrele. Pentru cele mai bune date, vezi Glen Wiggs, „Adăpend and GDP-2014 Update" (Cheltuielile cu publicitatea şi PIB-ul – Actualizate în 2014), Fundaţia pentru cercetările în publicitate, 19 iunie

2014. De asemenea, vezi Datele recensământului şi Fiscului din SUA referitoare la cheltuielile pentru publicitate şi marketing, care sunt bine analizate şi puse în context de Douglas Galbi, the Purple Motes Web site, purplemotes.net/2008/09/14/us-advertising-expenditure-data/, accesat în ianuarie 2015. Conform propriei publicaţii a industriei de marketing, *Advertising Age Marketing Fact Pack*, *ediţia 2015*, New York: Crain, 2014, cheltuielile totale cu publicitatea în 2015 au fost estimate la 545 de miliarde de dolari. Produsul mondial brut (PMB) fiind de 75 de trilioane de dolari, acestea reprezintă 0,7 la sută.

28. Dominic Rushe, „Nearly 25% of «People» Viewing Online Video Ads Are Robots Used by Frautisters" (Aproximativ 25 la sută dintre cei care vizionează reclame video online sunt roboţi folosiţi de frautisteri), theguardian.com, 9 decembrie 2014.

29. Tracy Boyer Clark, „Wall Street Journal's Digital Strategy Amilist the Digital Revolution" (Strategia digitală a Wall Street Journal în mijlocul revoluţiei digitale), inovativeinteractivity.com, 14 mai 2012.

30. Ryan Chittum, „The Upside of Yesterday's *New York Times* News" (Reversul ştirilor de ieri din New York Times), cir.com, 2 octombrie 2014.

31. Joshua Clover, „Amanda Palmer's Accidental Experiment with Real Communism" (Experimentul accidental al Amandei Palmer cu comunismul real), newyorker.com, 2 octombrie 2012.

32. Natasha Singer, „Mapping, and Sharing, the Consumer Genome" (Cartografiind şi împărtăşind genomul consumatorului), nytimes.com, 16 iunie

2012.

33. Brian Womack, „Google Updates Fiu Trends to Improve Accuracy" (Google actualizează tendinţele gripale pentru a îmbunătăţi acurateţea), business week.com, 1 noiembrie 2014.

34. Jaron Lanier, *Who Owns the Future*? (Cine deţine viitorul?), New York: Simon and Schuster, 2013, 286.

35. Ibid., 227.

36. Ibid., 20.

37. Jason Clampet, „Airbnb în NYC: The Real Numbers Behind the Sharing Story" (Airbnb în NYC: Cifrele reale din spatele poveştii despre sharing), skift.com, 13 februarie, 2014.

38. Ron Miller, „An Über Valuation Comes with Über Problems" (O evaluare Über vine cu problemele Über), techerunch.com, 16 decembrie 2014

39. „Organization: Über" (Organizaţia: Über), www.crunchbase.com/organization/ über

40. Moshe Z. Marvit, „How Crowdworkers Became the Ghosts in the Digital Machine" (Cum crowdworkers au devenit fantomele maşinii digitale), thenation.com, 4 februarie 2014.

41. Trebor Scholz, „Crowdmilking" collectivate.net, 9 martie 2014.

42. Andrew Keen, *The Internet Is Not the Answer*, (Internetul nu este răspunsul), New York: Atlantic Monthly Press, 2015.

43. Vivek Wadhwa, „The End of Chinese Manufacturing and Rebirth of U.S. Industry" (Sfârşitul manufacturii chineze şi renaşterea industriei americane),

forbes.com, 23 iulie 2012.

44. Daniel Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*: *A Venture în Social Forecasting* (Apariţia societăţii post-industriale: o aventură în prognoza socială), New York: Basic Books, 1976.

45. David Rotman, „How Technology Is Destroying Jobs" (Cum tehnologia distruge locurile de muncă), technologyreview.com, 12 iunie 2013.

46. Ibid.

47. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, (Capitalul în secolul 21), trans. Arthur Goldhammer, Cambridge, Mass.: Belknap Press, 2014.

48. Bernard Lietaer, *The Mystery of Money*: *Beyond Greed and Scarcity*, (Misterul banilor: Dincolo de lăcomie şi penurie), 148 [PDF].

49. Jeff Tyler, „Banks Demolish Foreclosed Homes, Raise Eyebrows" (Băncile care demolează case confiscate ridică semne de întrebare), *Marketplace*, American Public Media, 13 octombrie 2011. Transcriptul este disponibil la www.marketplace.org/topics/business/banks-demolish-foreclosed-homesraise-eyebrows/

50. Dr. Jacques Diouf, „Towards a Hunger-Free Century" (Spre un secol lipsit de foamete), Millennium Lecture, Fundaţia M.S. Swaminathan, Chennai (Madras), India, 29 aprilie 1999, disponibil la Organizaţia pentru Alimentaţie şi Agricultură a ONU, FAO.org.

51. Juliet B. Schor, *The Overworked American*: *The Unexpected Decline of Leisure* (Americanul extenuat: neaşteptatul declin al relaxării), New York: Basic Books, 1992.

52. Juliet Schor and Julia Slay, „Attitudes About Work Time and the Path to a Shorter Working Week" (Atitudinile referitoare la timpul de lucru şi calea spre o săptămână de lucru mai scurtă), New Economics Institute, Strategii pentru a conferinţă a noii economii, iunie 2012, vimeo.com/47179682.

53. Juliet B. Schor, *Plenitude*: *The New Economics of*

True Wealth, (Plenitudinea: Noua economie a adevăratei bogăţii), New York: Penguin Press, 2010.

54. „Telecommuters with Flextime Stay Balanced up to 19 Hours Longer” (Telenavetiştii cu orar flexibil îşi menţin echilibrul cu până la 19 ore mai mult) ing. smartoros.com, iulie 2010; Daniel Cook, „Rules of Productivity Presentation” (Regulile pentru prezentarea productivităţii), lostgarden.com, 28 septembrie, 2008.

55. Jenny Brundin, „Utah Finds Surprising Benefits în 4-Day Workweek” (Statul Utah descoperă beneficii surprinzătoare în săptămâna de lucru de 4 zile), npr.org, 10 aprilie 2009.

56. John de Graaf, „Life Away from the Rat-Race: Why One Group of Workers Decided to Cut Their Own Hours and Pay” (Viaţa dincolo de cursa de şoareci: de ce un grup de salariaţi a decis să-şi taie orele şi salariile), alternet.org, 2 iulie 2012.

57. Bryce Covert, „This Company Has a 4-Day Work Week, Pays Its Workers a Full Salary and Is Super Successful” (Această companie are săptămâna de lucru de 4 zile, îşi plăteşte salariaţii cu salariu întreg şi are succes extraordinar), thinkprogress.org, 18 aprilie 2014.

58. Ilya Pozin, „Thursday Is the New Friday: Embracing the 4-Day Work Week” (Ziua de joi este noua zi de vineri: cum să trecem la săptămâna de lucru de 4 zile), linkedin.com, 6 mai 2014.

59. Reid Hoffman, *The Alliance*: *Managing Talent* in the *Networked Age* (Alianţa: cum să gestionăm talentele în epoca reţelelor), Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2014.

60. Jeremy Rifkin, *The Zero Marginal Cost Society* (Societatea costurilor marginale zero), Basingstoke, Anglia: Palgrave Macmillan, 2014.

61. Mike Alberti, Kevin C. Brown, „Guaranteed Income’s Moment in the Sun”, remappingdebate.org, 3 octombrie 2013.

62. Ibid.

63. Matt Bruenig, „This One Weird Trick Actually Cuts Child Poverty în Half” (Acest truc ciudat reduce de fapt sărăcia infantilă la jumătate), demos.org.

21 iulie 2014.

64. Dylan Matthews, „A Guaranteed Income for Every American Would Eliminate Poverty-And It Wouldn’t Destroy the Economy” (Un venit garantat pentru fiecare American ar elimina sărăcia – şi nu ar distruge economia), vox.com, 23 iulie 2014.

65. Anthony B. Atkinson, *Inequality*: *What Can Be Done*? (Inegalitatea: Ce se poate face?), Cambridge, Mass.: vard University Press, 2015.

Capitolul 2: CAPCANELE CREŞTERII CU ORICE PREŢ

1. Marshall McLuhan şi Eric McLuhan, *Laws of Media*: *The New Science* (Legile media), Toronto: University of Toronto Press, 1992.

2. Pentru cea mai bună explicaţie privind efectelor negative ale comerţului înregistrat şi corporatismului asupra pieţei, vezi Fernand Braudel, *Civilization and Capitalism*, *15 th-18th Century*, (Civilizaţia şi capitalismul, sec. 15 – 18), vol. 1: *The Structures of Everyday Life* (Structurile vieţii de zi cu zi), New York: Harper & Row, 1982.

3. Ann M. Carlos şi Stephen Nicholas, „«Giants of an Earfier Capitalism»: The Chartered Trading Companies as Modern Multinaţionals” (Giganţii unui capitalism timpuriu: Companiile comerciale înregistrate ca multinaţionale moderne), *Business History Review* 62, nr. 3, 1988: 398 – 419.

4. Thom Hartmann, *Unequal Protection*: *The rise of Corporate Dominance and the Theft of Human Rights* (Protecţia inegală: Ascensiunea dominaţiei corporatiste şi furtul drepturilor omului), New York: Rodale Books, 2002.

5. Binyamin Appelbaum, „What the Hobby Lobby Ruling Means for America” (Ce înseamnă decizia în cazul Hobby Lobby pentru America), nytimes.com.

22 iulie 2014.

6. Douglas Rushkoff, *Life Inc.*: *How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back* (Viaţa Inc.: Cum au cucerit corporaţiile lumea şi cum o putem recupera), New York: Random House, 2009, 13.

7. *Store Wars*: *When Wal-Mart Comes to Town*, (Războiul magazinelor: când Wal-Mart vine în oraş), PBS, regizat de Micha X. Peled, 2001.

8. Abigail Goldman, „Wal-Mart not joking with smiley face lawsuit" (Walmart nu glumeşte cu procesul privind faţa care zâmbeşte), *Los Angeles Times*, 14 mai 2006.

9 „Walmart" www.lippincott.com/en/work/Walmart.

10. „Is Walmart Good for America?" (Este Walmart bun pentru America?), *Frontline*, PBS, 16 noiembrie 2004.

11. Rick Ungar, „Walmart Pays Workers Poorly and Sinks While Costeo Pays Workers Well and Sails-Proof That You Get What You Pay For" (Walmart dă salarii mici lucrătorilor săi şi se scufundă, în timp ce Costeo îi plăteşte bine şi navighează – dovadă că primeşti ceea ce meriţi), forbes.com, 17 aprilie

2013.

12. John Hagel et al., „Measuring the Forces of Long-term Change: The 2009 Shift Index" (Cum măsurăm forţele schimbărilor pe termen lung: Indexul schimbării din 2009), Deloitte, 2009.

13. John Hagel et al., Cuvânt-înainte, „The Shift Index 2013: The 2013 Shift Index Series" (Indexul schimbării 2013: Seria Indexul schimbării 2013), Deloitte.

2013.

14. John Hagel, John Seely Brown şi Duleesha Kulasooriya, *Shift Happens*: *How the World Is Changing and What You Need to Do About It* (Schimbarea are loc: cum se schimbă lumea şi cum să reacţionăm), Houston, Tex.: Ideea Bite Press, 2014.

15. Hagel et al., Cuvânt-înainte, „The Shift Index 2013". (Seria Indexul schimbării 2013)

16. „«Trying to Recapture the Magic»: The Strategy

Behind the Pharma M & A Rush" (încercând să recâştigăm magia: strategia din spatele goanei după Pharma M & A), knowledge. wharton. upenn.edu, 28 mai 2014.

17. Rushkoff, *Life Inc.*, (Viaţa Inc.), 174.

18. Beth Ann Bovino et al., „How Increasing Income Inequality Is Dampening Economic Growth, and Possible Ways to Change the Tide" (Cum inegalitatea tot mai accentuată a veniturilor afectează creşterea economică şi căile posibile de schimbare), globalereditreport.com, 5 august 2014.

19. Geoffrey Rogow, „Wealth Inequality Can Damage Economy, S & P's Bovino Says" (Inegalitatea bogăţiei poate periclita economia, spune Bovino de la S & P), blogs. wsi.com, 5 august 2014.

20. Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy*, (Capitalism, socialism şi democraţie), a 3-a ediţie, New York: Harper Perennial, 2008.

21. „Worldwide Revenue of Major Toy Companies în 2012 (în Million U.S. Dollars)" (Veniturile la nivel mondial înregistrate de principalele companii de jucării în 2012, în milioane de dolari), statista.com, 2015.

22. *Media Squat*, emisiune la postul WFMU, 8 iunie 2009.

23. Megan Rose Dickey, „We Talked to Über Drivers – Here's How Much They Really Make" (Am vorbit cu şoferii de la Über – iată cât câştigă cu adevărat), businessinsider.com, 18 iulie 2014.

24. Aaron Sankin, „Why New York Taxis Are Powerless Against Über's Price War" (De ce taximetriştii din New York sunt fără putere în faţa preţurilor de război ale Über), dailydot.com, 8 iulie 2014.

25. Don Jergler, „Transportation Network Companies, Über Liability Gap Worry Insurers" (Companiile de transport din reţea, lipsa responsabilităţii Über îngrijorează asigurătorii), Insurancejournal.com, 10 februarie 2014

26. Tim Bradshaw, „Über's Tactics Pay Off as It Goes

Head to Head with US Rival" (Tactica Über dă roade pe măsură ce merge umăr la umăr cu rivalul său american), îl.com, 11 septembrie 2014.

27. Fred Wilson, „Platform Monopolies" (Monopolurile platformă), ave.com, 13 iulie 2014

28. David Streitfeld, „Amazon, a Friendly Giant as Long as It's Fed" (Amazon, un gigant prietenos atât timp cât este hrănit), nytimes.com, 12 iulie 2014

29. Venkatesh Rao, „Why Amazon Is the Best Strategic Player în Tech" (De ce Amazon este cel mai bun jucător strategic în Tec), forbes.com, 14 decembrie 2011.

30. Elvis Picardo, „Apple? Google? Tesla? Which Will Be the First to Reach a şi Trillion Market Cap? (Apple? Google? Tesla? Care va fi prima care va ajunge la o capitalizare de piaţă de 1 miliard de dolari?), investopedia.com, 7 iulie

2014.

31. Wilson, „Platform Monopolies". (Monopolurile platformă).

32. Josh Constine, „Hail a Fellow Human, Not a Taxi with «Sidecar» – The New P2P Über" (Fă semn unui om, nu unui taxi Sidecar – noul Über P2P) techerunch.com, 26 iunie 2012.

33. Wilson, „Platform Monopolies" (Monopolurile platformă).

34. Betsy Corcoran, „Blackboards Jay Bhatt Strikes Up the Brass Band" edsurge.com, July 23, 2014.

35. Justin Pope, „E-Learning Firm Sparks Controversy with Software Patent" (E-learning porneşte o controversă cu patentul de software), Washingtonpost.com, 15 octombrie 2006.

36. withknown.com.

37. Canota Pérez, *Technological Revolutions and Financial Capital* (Revoluţiile tehnologice şi capitalul financiar), Cheltenham, Anglia: Edward Elgar Press.

2002.

38. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First*

Century, (Capitalul în secolul 21), traducere de Arthur Goldhammer, Cambridge, Mass.: Belknap Press.
2014.

39. Mario Preve, citat în Ernst & Young and Family Business Network International, „Built to Last: Family Businesses Lead the Way to Sustainable Growth" (Construite să dureze: Afacerile familiale deschid drumul spre creşterea sustenabilă), n.p.: Ernst & Young Global Limited, 2012, www.ey.com/Publication/vwLUA – ssets/Y-Built-to-last-family-businesses-lead-theway-to-sustainable-growth/ŞFILE/EY-Built-to-last-family-businesseslead-the-way-te – sustainable-growth.pdf.

40. Nicolas Kachaner, George Stalk şi Alain Bloch, „What You Can Learn from Family Business" (Ce se poate învăţa din afacerile de familie), *Harvard Business Review*, noiembrie 2012.

41. Yoko Kubota şi Maki Shiraki, „After Two Bumper Years, Toyota Braces for Shift to Slower Growth" (După doi ani grei, Toyota face schimbarea spre o creştere mai înceată), reuters.com, 15 aprilie 2014.

42. Ibid.

43. pgconnectdevelop.com.

44. Larry Huston şi Nabil Sakkab, „Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Inovation" (Conectare şi inovare: înăuntrul noului model de inovaţie al firmei Procter & Gamble), *Harvard Business Review*, martie 2006.

45. „Connect + Develop History" (Istoria conceptului Conectare şi Dezvoltare), Connect Develop, YouTube, 16 august 2012.

46. Huston şi Sakkab, „Connect and Develop". (Conectare şi Dezvoltare)

47. „Procter & Gamble Re-ignites Growth – XBD & Open Inovation Make It Happen" (Procter & Gamble reaprinde creşterea – XBD şi inovaţia deschisă o fac posibilă), federicibusiness.com, 2008.

48. „Febreze Embracing C + D to Become a Billion $

Brand” (Febreze sprijină C + D pentru a deveni un brand de miliarde de dolari), pgconnectdevelop.com, I ianuarie 2013.

49. Clark Gilbert, Matthew Eyring şi Richard N. Foster, „Two Routes to Resilience” (Două căi spre rezilienţă), *Harvard* Business *Review*, decembrie 2012.

50. Field Maloney, „Is Whole Foods Wholesome?” (Este firma Whole Foods sănătoasă), state.com, 17 martie 2006

51. Lynn Forester de Rothschild, „Capitalists for Inclusive Growth” (Capitalişti pentru creşterea inclusivă), project-syndicate.org, 17 aprilie 2013.

52. Ibid.

53. Ibid.

54. Steven Peanstein, „How the Cult of Shareholder Value Wrecked American Business” (Cum cultul valorii acţionarilor a distrus afacerile americane), Washingtonpost.com, 9 septembrie 2013.

55. Oliver Statey şi Hui-Yong Yu, „Hilton Sells Itself to Blackstone for $20 Billion” (Hilton se vinde firmei Blackstone pentru 20 de miliarde de dolari), bloomberg.com, 4 iulie 2007.

56. Henry Sender, „How Blackstone Revived Hilton Brand” (Cum Blackstone a revitalizat brandul Hilton), îl.com, 19 august 2013.

57. David Gelles, „A Surprinse from Hilton: Big Profit for Blackstone” (O surpriză de la Hilton: Un profit mare pentru Blackstone), nytimes.com, 12 decembrie 2013.

58. Nanette Byrnes şi Peter Burrows, „Where Dell Went Wrong” (Unde a greşit Dell), businessweek.com, 18 februarie 2007.

59. Ashlee Vance, „Why Michael Dell Really Had to Take Dell Private” (De ce Michael Dell chiar a trebuit să facă din Dell o companie privată), business week.com, 5 februarie 2013.

60. Mary Ellen Biery, „Why Michael Dell’s Fight Makes Sense” (De ce lupta lui Michael Dell are sens),

forbes.com, 11 august 2013.

61. Ibid.

62. Connie Guglielmo, „Dell Officially Goes Private: Inside the Nastiest Tech Buyout Ever” (Oficial, Dell devine privată: înăuntrul celei mai urâte răscumpărări din domeniul tech), forbes.com, 30 octombrie 2013.

63. Lindsey Rupp, Carol Hymowitz şi David Carey, „Drexler Amasses $350 Million as J. Crew Struggles” (Drexler strânge 350 de milioane de dolari în timp ce J. Crew se zbate), businessweek.com, 13 iunie 2014.

64. Ibid.

65. Lindsey Rupp, „J. Crew Profits Fall as Company Considers Going Public Again” (Profiturile J. Crew scad, iar compania ia în considerare să redevină public), bloomberg.com, 25 martie 2014.

66. Paula Kepos, *International Directory of Company Histories*, (Registrul internaţional al istoriei companiilor), vol. 7, Farmington Hills, Mich.: St. James Press, 1993, per „Amsted Industries incorporated History” accesat la: fundinguniverse.com.

67. „The Employee Ownership 100: America’s Largest Majority Employee-Owned Companies” (Proprietatea angajaţilor 100: Companiile americane în care anhajaţii deţin majoritatea), Centrul Naţional pentru Proprietatea salariaţilor, neeo.org, iunie 2014.

68. Brian Solomon, „The Wal-Mart Slayer: How Publix’s People-First Culture Is Wining the Grocer War” (Ucigaşul lui Wal-Mart: cum cultura Publix câştigă războiul băcăniilor) forbes.com, 24 iulie 2013.

69. Sabri Ben-Achour, „Groceries: A Low Margin Business, but Still Highly Desirable” (Băcăniile: o afacere cu adaosuri mici, dar, totuşi, atât de dorită), marketplace.org, 12 septembrie 2013.

70. Derek Ridgway, „Flexible Purpose Corporation vs. Benefit Corporation” (Corporaţia cu scop flexibil vs. corporaţia pentru profit), hanson bridgett. corn, 4 septembrie 2012.

71. „Inc. 5.000”, inc.com, 6 septembrie 2013.
72. Ariel Schwartz, „Inside Plum Organics, the First Benefit Corporation Owned by a Public Company” (înăuntrul Plum Organics, prima corporaţie pentru profit deţinută de o companie publică), fasteoexist.com, 22 ianuarie 2014.
73. Marc Günther, „Checking în with Plum Organics, the Only B Corp Inside a Publicly Traded Company” (O privire asupra Plum Organics, singura corporaţie B înăuntrul unei companii tranzacţionate public), theguardian. corn, 6 august 2014
74. Ridgway, „Flexible Purpose Corporation vs. Benefit Corporation” (Corporaţia cu scop flexibil vs. corporaţia pentru profit)
75. Kyle Westaway, „PROFIT + PURPOSE-Structuring Social Enterprise for Impact” (PROFIT + SCOP – cum să structurăm întreprinderea socială pentru impact), slideshare.net, 6 martie 2012.
76. Cameron Scott, „Tiny Al Startup Vicarious Says It’s Solved CAPTCHA” (Micuţa firmă Vicarious specializată în AI spune că a rezolvat CAPTCHA), singularityhub.com, 29 octombrie 2013.
77. vicarious.com/about.html.
78. Westaway, „PROFIT + PURPOSE” (PROFIT + SCOP).
79. Citizen Media Law Project, „Primer on Low-Profit Limited Liability Companies (L3Cs)” (Un ghid pentru companiile cu răspundere limitată şi profituri mici – L3C), Centrul pentru Internet şi Societate Berkman de la Harvard University, octombrie 2010.
80. homeportneworleans.org.
81. battle-bro.com/.
82. Donnie Maclurcan şi Jennifer Hinton, „Beyond Capitalism: Not-for-Profit Business Ethos Motivates Sustainable Behaviour” (Dincolo de capitalism: etosul afacerilor nu-pentru-profit motivează comportamentul sustenabil), neguardian.com, 1 octombrie 2014.

83. „Exemption Requirements-501 (c) (3) Organizations” (Cerinţele de exceptare – organizaţiile 501 (c) (3)), irs.gov, 8 ianuarie 2015.

84. John Tozzi, „Turning Nonprofits into For-Profits” (Cum să transformăm nonprofitul în pentru profit), businessweek.com, 15 ianuarie 2009.

85. „Mozilla Foundation Announces Creation of Mozilla Corporation” (Fundaţia Mozilla anunţă crearea Corporaţiei Mozilla), mozillazine.org, 3 august 2005, per Wayback Machine la archive.org/web/.

86. „Articles of încorporation of M.F. Technologies” static. mozilla.com, July 14.

2003.

87. www.linkedin.com/company/mozilla-corporation, 2015.

Capitolul 3: VITEZA BANILOR

1. Departamentul Trezoreriei SUA, „History of «In God We Trust»” (Istoria «In God We Trust»”), treasury.gov, 6 martie 2011.

2. Christopher Simpson, *Science of Coercion*: *Communic*ation *Research & Psychological Warfare 1945 – 1960* (Ştiinţa coerciţiei: Cercetare comunicaţională şi războiul psihologic), Oxford: Oxford University Press, 1996.

3. Luca Fantacci, „The Dual Currency Sistem of Renaissance Europe” (Sistemul monetar dualist din Europa Renaşterii), *Financial History Review* 15, nr. 1, 2008.

4. Carlo M. Cipolla, *Before the Industrial Revolution*: *European Society and Economy, 1.000 – 1700* (înainte de Revoluţia industrială: Societatea şi economia europeană), a 3-a ed. New York: W.W. Norton, 1994.

5. Ibid.

6. Ibid.

7. Rushkoff, *Life Inc.*: *How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back* (Viaţa Inc.: „Cum au cucerit corporaţiile lumea şi cum o putem recupera), New York: Random House, 2009, 164.

8. Ibid., 8 – 10.

9. Ibid., 167 – 70.

10. Bernard A. Lietaer şi Stephen M. Belgin, *Of Human Wealth: Beyond Greed & Scarcity* (Despre bogăţia umană: dincolo de lăcomie şi penurie), Boulder, Colorado.: Human Wealth Books and Talks, 2001, 111.

11. Pentru o discuţie mai detaliată referitoare la acest principiu fundamental, vezi Thomas H. Greco, *Understanding and Creating Alternatives to Legal Tender* (Cum să înţelegem şi să creăm alternative la licitaţiile legale), White River Junction, Vermont.: Chelsea Green Publishing Co., 2001).

12. Rushkoff, *Life Inc.*, 170 – 71.

13. Michael Konczal, „Frenzied Financialization" (Financializare frenetică), Washingtonmonthly.com, noiembrie/decembrie 2014.

14. Thomas Piketty, *Capital in the Twenty-First Century*, (Capitalul în secolul 21), tranducere Arthur Goldhammer, Cambridge, Massachusetts.: Belknap Press, 2014.

15. Robert Stater, *Jack Welch and the GE Way* (Jack Welch şi Calea urmată de General Electric), New York: McGraw-Hill, 1998.

16. Ben Steverman, „Manipulate Me: The Booming Business în Behavioral Finance" (Manipulează-mă: Afacerea înfloritoare a finanţelor comportamentale), bloomberg.com, 7 aprilie 2014.

17. Morgan House, „5 Alan Greenspan Quotes That Make You Wonder" (Cinci citate ale lui Alan Greenspan care te fac să-ţi pui întrebări), fool.com, 15 octombrie 2008.

18. Michael Lewis, *The Big Short*: *Inside the Doomsday Machine* (Marea contracţie economică: în interiorul maşinii infernale), New York, Londra: W.W. Norton, 2011.

19. Naomi Klein, *This Changes Everything*: *Capitalism vs. the Climate* (Se schimbă totul: Capitalism

vs. climat), New York: Simon and Schuster, 2014.

20. John Stuart Mill, *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy* (Principii ale economiei politice cu unele aplicaţii în filosofia socială), Londra: Longmans, Green and Co., 1909, IV.6.2.

21. Ibid., IV.6.7.

22. David Dayen, „America's Ugly Economic Truth: Why Austerity Is Generating Another Slowdown" (Adevărul economic urât al Americii: de ce austeritatea generează o nouă încetinire), salon.com, 21 octombrie 2014.

23. David Wessel, „Lousy Economic Growth Is a Choice, Not an Inevitability" (Creşterea economică nebunească este o opţiune, nu ceva inevitabil), ings.edu, 13 octombrie 2014.

24. Bernard Lietaer şi Jacqui Dunne, *Rethinking Money*: *How New Currencies Turn Scarcity into Prosperity* (Regândind banii: cum noile monede transformă penuria în prosperitate), San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

25. Joanna Glasner, „PayPal's IPO Woes Continue" (Probleme IPO – PayPal continuă), *Wired*, 12 februarie 2002.

26. Aproape peste tot în lume, asta s-ar numi SWIFT.

IT. Satoshi Nakamoto, „Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash Sistem" (Bitcoin: un sistem cash electronic de tip peer-to-peer), bitcoin.org, 31 octombrie 2008.

28. Ibid.

29. Pedro Franco, *Understanding Bitcoin*: *Cryptography, Engineering and Economics* (Cum să înţelegem Bitcoin: criptografie, inginerie şi economie), New York: John Wiley & Sons, 2014.

30. Ibid.

31. Andreas M. Antonopoulos, *Mastering Bitcoin*: *Unlocking Digital Cryptocurrencies* (Cum să controlăm Bitcoin: dând frâu liber cripto-monedelor), Sevastopol, California: O'Reilly Media, 2014.

32. Franco, *Understanding Bitcoin* (Cum să înţelegem Bitcoin).
33. Antonopoulos, *Mastering Bitcoin* (Cum să controlăm Bitcoin).
34. Rob Wile, „The Chinese Are în Love with Bitcoin and Its Driving the Digital Currency's Prices into the Stratosphere" (Chinezii s-au îndrăgostit de Bitcoin şi preţurile acestei monede digitale au ajuns în stratosferă), businessinsider.com, 29 octombrie 2013.
35. Rebecca Grant, „A Single Bitcoin Was Worth $10 a Year Ago – Today It's Worth $1.000" (Un singur Bitcoin valora 10 dolari acum un an – astăzi valorează 1.000 de dolari), venturebeat.com, 27 noiembrie 2013.
36. Robert McMillan, „The Inside Story of Mt. Gox, Bitcoin's $460 Million Disaster" (Povestea Mt. Gox văzută din interior: dezastrul de 460 de milioane al Bitcoin), wired.com, 3 martie 2014.
37. Ryan Lawler, „Bitcoin Miners Are Racking Up $150.000 a Day în Power Consumption Alone" (Bitcoin cheltuieşte până la 150.000 de dolari pe zi doar pe consumul de energie electrică), techerunch.com, 13 aprilie 2013.
38. Mark Gimein, „Virtual Bitcoin Mining Is a Real-World Environmental Disaster" (Mineritul după virtualul Bitcoin înseamnă un adevărat dezastru ecologic), bloomberg.com, 12 aprilie 2013.
39. Michael Carney, „Bitcoin Has a Dark Side: Its Carbon Footprint" (Bitcoin are o latură întunecată: amprenta sa de carbon), pando.com, 16 decembrie 2013.
40. Lawler, „Bitcoin Miners Are Racking Up $150.000 a Day" (Bitcoin cheltuieşte până la 150.000 de dolari pe zi).
41. Jon Evans, „Enter the Blockehain: How Bitcoin Can Turn the Cloud Inside Out" (Intraţi în Blockehain: cum poate Bitcoin să întoarcă pe dos Cloud), techerunch.com, 22 martie 2014.
42. Vitalik Buterin, „DAOS, DACS, DAS and More: An

Incomplete Terminology Guide” (DAO, DAC, DA şi multe altele: un ghid terminologic incomplet), blog. ethereum.org, 6 mai 2014.

43. David Johnston, Sam Onat Yilmaz, Jeremy Kandah, Nikos Bentenitis, Farzad Hashemi, Ron Gross, Shawn Wilkinson şi Steven Mason, „The General Theory of Descentralizând Applications, Dapps” (Teoria generală a aplicaţiilor descentralizate, Dapps), github.com, 9 iunie 2014.

44. Nakamoto, „Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash Sistem” (Bitcoin: un sistem cash electronic de tip peer-to-peer).

45. National Patient Avocate Foundation, „Issue Brief: Medical Debt, Medical Bankrupte, and the Impact on Patients” (Comentariul redacţiei: datoria medicală, falimentul medical şi impactul asupra pacienţilor), npaf.org, septembrie 2012.

46. Dan Mangan, „Medical Bills Are the Biggest Cause of US Bankrupteies: Study” (Facturile medicale sunt cea mai mare cauză a falimentelor în SUA: un studiu), cnbe.com, 25 iunie 2013.

47. National Patient Avocate Foundation, „Issue Brief: Medical Debt, Medical Bankrupte, and the Impact on Patients”, (Comentariul redacţiei: datoria medicală, falimentul medical şi impactul asupra pacienţilor).

48. rollingjubilee.org

49. Interviu cu Astra Taylor, cofondatorul mişcării Strike Debt and the Rolling Jubilee, desfăşurat prin e-mail, 24 iulie 2015.

50. „A Look Back at the 2012 ABA Indie Impact Study Series” (O retrospectivă a seriei de studii de impact ABA Indie 2012), localismbythe numbers.com, 11 iunie 2014.

51. Justin Sacks, *The Money Trail*: *Measuring Your Impact on the Local Economy Using LM3* (Ruta banilor: cum să măsurăm impactul nostru asupra economiei locale folosind LM3), Londra: New Economics Foundation & the Countryside Agency, decembrie 2002.

52. „A Look Back at the 2012 ABA Indie Impact Study Series” (O retrospectivă a seriei de studii de impact ABA Indie 2012).

53. Bill McKibben, „A Day in the Life of a Berk Share” (O zi din viaţa unei Berk Share), yesmagazine.org, 18 octombrie 2010.

54. Katie Gilbert, „Why Local Currencies Could Be on the rise in the U.S. – And Why It Matters” (De ce monedele locale ar putea fi în ascensiune în SUA – şi de ce contează), forbes.com, 22 septembrie 2014.

55. „Group Hopes «Detroit Dollar» Pays Off for Biz” (Grupul speră ca Dolarul de Detroit să fie benefic afacerilor), crainsdetroit.com, 16 martie 2014.

56. John Rogers, „Bristol Pound Is Just One Example of What Local Currencies Can Achieve” (Lira de Bristol este un exemplu de ceea ce o monedă locală poate realiza), theguardian.com, 17 iunie 2013.

57. Lietaer and Dunne, *Rethinking Money*, (Regândind banii), 175 – 81.

58. Lietaer and Dunne, *Rethinking Money*, (Regândind banii).

59. Ibid.

60. Irving Fisher, *The Purchasing Power of Money* (Puterea de achiziţie a banilor), New York: Macmillan, 1920.

61. Irving Fisher, *Stamp Scrip* (Cupoanele), New York: Adelphi, 1933.

62. Loren Gatch, „Local Money in the United States During the Great Depression” (Banii locali în Statele Unite în timpul Marii Depresii), *Essays în Economics & Business History* 26, 2008.

63. Ibid.

64. Lauren Frayer, „«Time Banks» Help Spaniards Weather Financial Crisis” (Time Banks în ajută pe spanioli să facă faţă crizei financiare), npr.org, 22 septembrie 2012.

65. Vezi Timebanks USA la timebanks.org pentru o nouă aplicaţie smartphone de dolari timp, sau

zfoundation.net/Complementarylurrency Software pentru o listă cuprinzătoare a unui software monetary complementar.

66. Bernard Lietaer, *The Future of Money*: *Creating New Wealth, Work and a Wiser World* (Viitorul banilor: cum să creăm o nouă bogăţie, noi relaţii de muncă şi o lume mai înţeleaptă), Londra: Random House, 2001.

67. Mayumi Hayashi, „Japan's Fureai Kippu Time-Banking în Elderly care: Origins, Development, Challenges, and Impact" (Fureai Kippu din Japonia – banca de timp pentru îngrijirea vârstnicilor: origini, evoluţie, provocări şi impact), *International Journal of Community Currency Research* 15, 2012.

68. Ariana Eunjung Cha, „În Spain, Financial Crisis Feeds Expansion of a Paralel, Euro-Free Economy" (în Spania, criza financiară alimentează o economie paralelă, în afara euro), Washingtonpost.com, *TI* august 2012.

69. Lietaer şi Dunne, *Rethinking Money*, (Regândind banii), 143.

70. Ibid., 142.

71. Ibid., 143.

Capitolul 4: INVESTIM FĂRĂ SĂ EXISTĂM

1. Helaine Olen, *Pound Foolish*: *Exposing the Dark Side of the Personal Finance Industry* (Scump la tărâţe şi ieftin la mălai: dezvăluind partea întunecată a industriei finanţelor personale), New York: Penguin/Portfolio, 2012.

2. OECD, *Protecting Pensions*: *Policy Analysis and Examples from OECD Countries* (OECD, Protecţia pensiilor: analiza politicii în domeniu şi exemple din ţările OECD), Paris: Publicaţiile OECD, 2007, 268.

3. Steve Wilhelm, „Why Boeing's Fighting to Retire Pensions" bizjournal.com, January 11, 2013.

4. John W. Miller, „Steelmaker Presses for 36% Pay Cut" (O fabrică de oţeluri face presiuni pentru a tăia cu 36% salariile), wsi.com, 20 iulie 2012.

5. James R. Hagerty şi Alistair MacDonald, „As Unions Lose Their Grip, Indiana Lures Manufacturing

Jobs” (în timp ce sindicatele îşi pierd din putere, Indiana atrage locuri de muncă în industria manufacturieră), wsi. corn, 18 martie 2012.

6. Associated Press, „10 Years Later: What Happened to the Former Employees of Enron?” (După 10 ani: ce s-a întâmplat cu foştii salariaţi ai Enron?) businessinsider.com, 1 decembrie 2011.

7. Chris Gay, „The 401 (k)’s «Father» Wants to Hit Reset” (Părintele planului 401 (k) vrea să-l reseteze), money. usnews.com, 20 septembrie 2012.

8. Olen, *Pound Foolish*, (Scump la tărâţe...), 81.

9. Ibid., 85.

10. Mitch Tuchman, „Pension Plâns Beat 401 (k) Savers Silly – Here’s Why” (Planurile de pensionare câştigă în faţa economiilor nechibzuite conform planurilor 401 (k) – iată de ce), forbes. corn, 4 iunie 2013.

11. Olen, *Pound Foolish*, (Scump la târăţe...), 89.

12. William E. Even şi David A. Macpherson, „Why Did Male Pension Coverage Decline in the 1980’s?” (De ce a scăzut rata de acoperire a pensiilor bărbaţilor în anii 1980), *Industrial and Labor Relations Review* 47, nr. 3, aprilie 1993.

13. Olen, *Pound Foolish*, (Scump la târăţe...), 82.

14. „Pensions Decline as 401 (k) Plâns Multiply” (Pensiile scad în timp ce planurile 401 (k) se înmulţesc), bankrate.com, 24 iulie 2014.

15. Olen, *Pound Foolish*, (Scump la târăţe...), 85.

16. Gretchen Morgenson, „The Curtain Opens on 401 (k) Fees” (Cortina se deschide asupra taxelor legate de 401 (k)), nytimes.com, 2 iunie 2012.

17. Tuchman, 2013.

18. Olen, *Pound Foolish*, (Scump la tărâţe...), 86.

19. Ibid., 98.

20. Michael Shuman, *Local Dollars, Local Sense* (Dolari locali, putere locală), (White River Junction, Vermont.: Chelsea Green Publishing Co.), 2012.

21. „Sell Your Stocks, MIT Sloan Profesor Urges

Small Investors Saving for Retirement" (Vindeţi acţiunile voastre, Profesorul univ. de la MIT Sloan îndeamnă micii investitori să facă economii pentru pensii), mitsloan. mit.edu, 12 martie 2009.

22. Bob Wallace, „AT & T Service Helps Broker Shave Costs" (AT & T Service ajută brokerii să aranjeze costurile), *Network World* 7, nr. 31, 30 iulie 1990.

23. Martin LaMonica, „Bullish on the Net" (Agresivi pe Net), *Info World*, 26 aprilie 1999: 34 – 35.

24. Riva D. Atlas, „Trading Slump Spurs Online Brokers' Merger Talk" (Scăderea tranzacţiilor impulsionează discuţiile referitoare la fuziunea brokerilor online), nytimes. corn, 10 mai 2005.

25. Brad M. Barber şi Terrance Odean, „The Internet and the Investor" (Internetul şi investitorii). *Journal of Economic Perspectives* 15, nr. 1, iarna 2001: 41 – 54.

26. Joe Light şi Julie Steinberg, „Small Investors Jump Back into the Trading Game" (Micii investitori sar înapoi în jocul tranzacţiilor), wsi.com, 21 februarie 2014.

27. D.K. Peterson şi G.E. Pitz, „Confidence, Uncertainty, and the Use of Information" (încredere, nesiguranţă şi utilizarea informaţiei), *Journal of Experimental Psychology*: *Learning Memory and Cognition* 14, 1988: 85 – 92, aşa cum a fost citat în Barber şi Odean, „The Internet and the Investor" (Internetul şi investitorii).

28. Barber and Odean, „The Internet and the Investor" (Internetul şi investitorii).

29. Ibid.

30. Ibid.

31. Richard Finger, „High Frequency Trading: Is It a Dark Force Against Ordinary Human Traders and Investors?" (Tranzacţiile de înaltă frecvenţă: este o forţă întunecată împotriva brokerilor şi investitorilor umani), forbes. corn, 30 septembrie 2013.

32. Ibid.

33. Jerry Adler, „Raging Bulls: How Wall Street Got Addicted to Light-Speed Trading" (Taurii înfuriaţi: cum

Wall Street a devenit dependentă de tranzacţiile cu viteza luminii), wired.com, 3 august 2012.

34. Simone Foxman, „How the «Navy SEALS» of Trading Are Taking on Wall Street's Predatory Robots" (Cum Navy SEALS al tranzacţiilor ia înfăţişarea roboţilor prădători de pe Wall Street), qz.com, 31 martie 2014.

35. Alan Kohler, „$710 trillion: That's a Lot of Exposure to Derivatives", (710 trilioane de dolari: asta înseamnă multă expunere la derivative), abc.net.au, 11 iunie 2014.

36. Agenţia Centrală de Informaţii (CIA), *The World Factbook*, ww v. cia.gov/ library/publications/the-worid-factbook/geos/xx.html.

37. Kohler, „$710 trillion: That's a Lot of Exposure to Derivatives" (710 trilioane de dolari: asta înseamnă multă expunere la derivative).

38. Peter Cohan, „Big Risk: $1.2 Quadrillion Derivatives Market Dwarfs World GDP" (Marele risc: piaţa de derivate de 1, 2 catrilioane de dolari micşorează PIB-ul mondial), Daily Finance (AOL), 9 iunie 2010, www.dailyfinance.com/2010/06/09/risk-quadrillionderivatives-market-gdp/.

39. Christopher Matthews, „Why the New York Stock Exchange Sold Out to an Upstart You've Never Heard Of" (De ce Bursa de la New York s-a vândut unei companii nou venite de care nu a auzit nimeni), business. time.com, 21 decembrie 2012.

40. Herman Daly, *Beyond Growth*: *The Economics of Sustainable Development* (Dincolo de creştere: economia unei dezvoltări sustenabile), Boston: Beacon Press, 1996, 37.

41. Garage Games (o imensă platformă de jocuri), Sierra Entertainment (cei care au realizat *King's Quest*), Apple, şi Dell, pentru a numi doar câţiva dintre ei.

42. „Brain Maturity Extends Well Beyond Teen Years" (Maturitatea lui Brian se prelungeşte dincole de adolescenţă), *Tell Me More*, NPR, 10 octombrie 2011.

43. Kathleen de Vere, „Draw Something Surpasses 50 Million Downloads, May Have as Many as 24 Million Daily Active Users” (Jocul Draw Something depăşeşte 50 de milioane de descărcări, ar putea avea 24 de milioane de utilizatori activi zilnic), adweek.com, 4 aprilie 2012.

44. Julianne Pepitone, „Zynga IPO Values Company at $7 Billion” (Zynga IPO evaluează compania la 7 biliarde de dolari), money. cnn.com, 16 decembrie 2011.

45. Josh Constine, „Zynga Shares Go on Wild Râde During Facebook IPO-Big Fall, Then Recovery” (Acţiunile Zynga se dezlănţuie în timpul Facebook IPO – scădere considerabilă, apoi revenire), techerunch.com, 18 mai 2012.

46. Sarah McBride şi Leana B. Baker, „Zynga Buys OMGPOP Games Company for $200 Million: Source” (Zynga cumpără Compania de jocuri OMGPOP cu 200 de milioane de dolari: surse), reuters.com, 21 martie 2012.

47. Paul Tassi, „Draw Something Loses 5M Users a Month After Zynga Purchase” (Draw Something pierde 5 milioane de utilizatori pe lună după ce a fost achiziţionată de Zynga), forbes.com, 4 mai 2012.

48. Sam Biddle, „OMGPOP Is Dead” (OMGPOP a murit), valleywag. gawker. corn, 4 iunie 2013.

49. Ari Levy, „Google Shares Took Off, but the Auction Didn’t” (Acţiunile Google şi-au luat avânt, nu şi licitaţia), cnbe.com, 19 august 2014.

50. „Google IPO Priced at $85 a Share” (Google IPO evaluată la 85 de dolari acţiunea), edition. cnn.com, 19 august 2004.

51. Kevin J. Delaney şi Robin Sidel, „How Mişcalculations and Hubris Hobbled Celebrated Google IPO” (Cum calculele greşite şi infatuarea şchioapă au sărbătorit Google IPO), wsi.com, 19 august 2004.

52. Interviu cu Scott Heiferman, prin e-mail, septembrie 2014.

53. Sarah Lacy, „Pând-o în 2014: Looking Back on an Exhausting, Transformational Year” (Pando în 2014,

privind înapoi spre un an transformaţional istovitor), pando.com, 25 decembrie 2014.

54. Max Chaikin, „True to Its Roots: Why Kickstarter Won't Sell" (Respectându-şi originile, Kickstarter nu se vinde), fasteompany.com, 18 martie 2013.

55. „Kickstarter Is a Benefit Corporation" (Kickstarter este o corporaţie pentru profit, în beneficiat societăţii), kickstarter.com, 21 septembrie 2015.

56. J.D. Alois, „Neil Youngs Pono Music Is Now Equity Crowdfunding Following $6.2 Million Kickstarter Hit" (Pono Music dezvoltat de Neil Young este acum capital propriu pentru Crowdfunding în urma hit-ului de 6, 2 milioane de dolari al Kickstarter), crowdfundinsider.com, 13 august 2014.

57. Mike Masnick, „Larry Lessig Launches Crowdfunded Super PAC to Try to End Super PACS" (Larry Lessig lansează Crowdfunded Super PAC – super comitete pentru acţiune politică – în încercarea de a pune capăt Super PAC-urilor), techdirt.com, 1 mai 2014.

58. Jeremy Parish, „How Star Citizen Became the Most Successful Crowd Funded Game of All Time" (Cum Star Citizen a devenit cel mai de succes joc Crowd Funded din toate timpurile), wde.com, 13 ianuarie 2015.

59. Rory Carroll, „Silicon Valley's Culture of Failure… and «the Walking Dead» It Leaves Behind" (Cultura eşecului în Silicon Valley… şi «the Walking Dead» pe care-l lasă în urmă), theguardian.com, 28 iunie 2014.

60. Steven Poole, „What Does the Oculus Rift Backlash Tell Us? Facebook Just Isn't Cool" (Ce ne spune reculul înregistrat de Oculus Rift? Facebook chiar nu este cool?) theguardian.com, 27 martie 2014.

61. Nicholas Carson, „The Good, Bad, and Ugly of Angellist Syndicates" (Cel bun, cel rău şi cel urât din Sindicatele Angellist), inc.com, 30 septembrie

2013.

62. Micro Ventures, „The 5 Keys to Becoming a Micro Ventures Angel Investor" (Cele 5 chei pentru a deveni

investitor Micro Ventures Angel), conţinut sponsorizat, venturebeat.com, 1 ianuarie 2014.

63. „How It Works" (Cum funcţionează), crowdfund.co/how-it-works/.

64. One World South Asia, „Hand în Hand Creates 1.3 million Jobs" (Mână în mână creează 1, 3 milioane de locuri de muncă), southasia. one world.net, 26 februarie 2013.

65. Matthew Ruben, „The Promise of Microfinance for Poverty Relief in the Developing World" (Promisiunea microfinanţării pentru combaterea sărăciei în ţările în curs de dezvoltare), seepnetwork.org, mai 2007.

66. Amy Cortese, „Loans That Avoid Banks? Maybe Not", nytimes.com, 3 mai.

2014.

67. Amy Cortese, „Seeking Capital, Some Companies Turn to «Do-It-Yourself

I. P.O.'s»" (în căutare de capital, unele companii optează pentru fă-ţi singur IPO-ul), nytimes.com, 31 iulie 2013.

68. „Direct Public Offering" (Oferte publice directe), www. cuttingedgecapital.com/resources-and-links/direct – public-offering/.

69. Dan Rosenberg, „Raising Community Capital: Business Workshop on Direct Public Offerings" (Cum să ridicăm capitalul comunitar: atelier de afaceri privind Ofertele publice directe), Conferinţa Commonbound, Boston, 6 iunie 2014.

70. Ibid.

71. Talmudul babilonian, *Bava Metzia*, 42 a.

72. Lietaer şi Dunne, *Rethinking Money* (Regândind banii).

73. Warren Buffett, citat de Schuyler Velasco, „Warren Buffett: 10 Pieces of Investment Advice from Americas Greatest Investor" (Warren Buffet: 10 sfaturi pentru investiţii de la cel mai mare investitor American), *Christian Science Monitor*, 30 august 2013.

74. Tessa Hebb şi Larry Beeferman, „U.S. Pension Funds' Labour-Friendly Investments" (Fondurile de pensii din SUA – investiţii prietenoase faţă de muncă), Alfred P. Sloan Industry Studies 2008, Conferinţa anuală, 1 – 2 mai 2008.

75. Ibid.

76. Hilaire Belloc, *The Servile State* (Statul servil), Create Space Independent Publishing Platform, 2008.

77. David Bolier, *Think Like a Commoner*: *A Short Introduc*tion *to the Life of the Commons* (Gândeşte ca un om de rând: o scurtă introducere în viaţa oamenilor de rând), Vancouver: New Society Publishers, 2014, 23.

78. Elinor Ostrom, *Governing the Commons*: *The Evolution of Institutions for Collective Action* (Guvernând comunitar: evoluţia instituţiilor pentru acţiune colectivă), Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

79. „Vandana Shiva on the Problem with Genetically Modified Seeds" (Vandana Shiva despre problema seminţelor modificate genetic), *Moyers and Co.*, PBS, 13 iulie 2012.

80. opensourceecology.org/about-overview/.

81. „Machines: Global Village Construction Set" (Maşinile: setul de construcţie al satului global), opensourceecology.org/gves/.

82. opensourceecology.org/about-overview/.

83. David Bollier, „The FLOK Society Vision of a Post-Capitalist Economy" (Viziunea FLOK Society privind o economie post-capitalistă), bollier.org, 2 martie 2014.

84. Bethany Horne, „How the FLOK Society Brings a Commons Approach to Ecuador's Economy" (Cum FLOK Society îmbrăţişează o abordare comunitară pentru economia Ecuadorului), shareable.net, 22 octombrie 2013.

85. Glyn Moody, „The FLOK Society Project: Making the Good Life Possible Through Good Knowledge" (Proiectul FLOK Society: cum să facem posibilă o viaţă bună printr-o bună cunoaştere), techdirt.com, 11 iunie 2014.

86. John Restakis, „The Emilian Model-Profile of a Cooperative Economy” (Modelul Emilian – profilul unei economii cooperative), Asociaţia cooperativă British Columbia, beca.coop, 2000.

87. John Medaille, *Toward a Truly Free Market* (Spre o piaţă cu adevărat liberă), Wilmington, Delaware.: Intercollegiate Studies Institute Books, 2011.

88. Ibid.

89. Laura Flanders, „Talking with Chomsky” (Discutând cu Chomsky), counterpunch.org, 30 aprilie 2012.

90. Marie-Claire Kidd, „Plâns for Co-Operative Alternative to ebay Take Shape” (Planuri pentru o alternativă cooperatistă la ebay prind formă), the news, coop, 3 decembrie 2014.

91. „FAC”, www.fairmondo.de/faqa 1.

92. fairmondo.de.

93. Fairnopoly Te-am, „Dein Anteil”, info. fairmondo.de 14 mai 2012.

94. „Projektl OOO-Gemeinsam unsere Wirtschaft verändern”, mitmachen. fair mondo.de/projekt1.000/.

95. Felix Weth, „Genossenschaft 2. O”, info. fairmondo.de 12 februarie 2013.

96. Vasilis Kostakis şi Michel Bauwens, *Network Society and Future Scenarios for a Collaborative Economy* (Societatea reţelelor şi scenariile viitoare pentru o economie colaborativă), Londra: Palgrave Macmillan, 2014. Un proiect este disponibil la: zfoundation.net, 30 decembrie 2014.

97. Amanda B. Johnson, „La Zooz: The Descentralizând Proof-of-Movement *Über* Unveiled” (La Zooz: un *Über* descentralizat, bazat pe dovada mişcării, este scos la lumină), coinţelegraph.com, 19 octombrie 2014.

98. Trebor Scholz, „Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy” (Cooperativismul platformă vs. economia partajată), medium.com, 5 decembrie

2014.

Capitolul 5: DISTRIBUIT

1. Papa Francis, *Lăudato Şi*, enciclică papală, Roma, 2015, paragraf 194.

2. Peter Beinart, „Jeb Bush Tries to Push the Pope Out of Politics” (Jeb Bush încearcă să-l scoată pe Papă în afara politicii), *The Atlantic*, 17 iunie 2015.

3. Papa Francis, *Lăudato Şi*, paragraf 129.

4. Papa Leo XIII, *Rerum Novarum*, enciclică papală, Roma, 1891.

5. Papa Pius X, *Quadragesimo Anno*, enciclică papală, Roma, 1931.

6. Belloc, *Servile State* (Statul servil).

7. G.K. Chesterton, *Three Works on Distributism* (Trei lucrări despre distributism), Create Space Independent Publishing Platform, 2009.

8. Janine Marchessault, *Marshall McLuhan*, Londra: Sage Publications, 2005.

9. Papa Leo XIII, *Rerum Novarum*.

10. Papa Francisc, *Lăudato Şi*, paragraf 114.

Bibliografie selectivă

Articole

Barber, Brad M. şi Terrance Odean. „The Internet and the Investor”. *Journal of Economic Perspectives* 15, nr. 1 (iarna2001).

Carlos, Ann M. şi Stephen Nicholas. „«Giants of an Earfier Capitalism»: The Chartered Trading Companies as Modern Multinaţionals”. *Business History Review* 62, nr. 3 (1988): 398 – 419.

Citizen Media Law Project. „Primer on Low-Profit Limited Liability Companies (L3Cs)”. Berkman Center for Internet & Society at Harvard University, octombrie 2010.

Even, William E. şi David A. Macpherson. „Why Did Male Pension Coverage Decline in the 1980’s?” *Industrial and Labor Relations Review* 47, nr. 3 (aprilie 1993).

Fantacci, Luca. „The Dual Currency Sistem of Renaissance Europe”. *Financial History Review* 15, nr. 1

(2008).

Gatch, Loren. „Local Money in the United States During the Great Depression". *Essays în Economics & Business History* 26 (2008).

Gilbert, Clark, Matthew Eyring şi Richard N. Foster. „Two Routes to Resilience". *Harvard Business Review*, decembrie 2012.

Hagel, John, III, §.a. „Measuring the Forces of Long-term Change: The 2009 Shift Index". Deloitte, 2009.

Hauben, Michael şi Ronda Hauben. „Netizen: On the History and Impact of Usenet and the Internet". *First Monday*: *Peer-Reviewed Journal on the Internet* 3, nr. 7 (6 iulie 1998).

Huston, Larry şi Nabil Sakkab. „Connect and Develop: Inside Procter & Gambles New Model for Inovation". *Harvard* Business *Review*, March 2006.

Page, Will şi Eric Garland. „The Long Tail of P2P" *Economic Insight*, nr. 14 (9 mai 2014).

Rotman, David. „How Technology Is Destroying Jobs". *MIT Technology Review*, 12 iunie 2013.

Wallace, Bob. „AT & T Service Helps Broker Shave Costs". *Network World 7*, nr. 31 (30 iulie 1990): 13.

Protecting Pensions: *Policy Analysis and Examples from OECD Countries*, nr. 8, Paris: OECD Publications, 2007.

Lucrări

Antonopoulos, Andreas M. *Mastering Bitcoin*: *Unlocking Digital Cryptocurrencies*. Sevastopol, Calif. O'Reilly Media, 2014.

Belloc, Hillaire. *The Servile State*. Create Space Independent Publishing Platform, 2008.

Black, Edwin. *IBM and the Holocaust*. New York: Crown Publishers, 2001.

Bolier, David. *Think Like a Commoner*: *A Short Introduction to the Life of the Commons*. Vancouver: New Society Publishers, 2014.

Braudel, Fernand. *Civilization and Capitalism, 15 th-*

18th Century, vol. 1: *The Structure of Everyday Life*. New York: Harper & Row, 1982.

Brynjolfsson, Erik şi Andrew McAfee. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York, London: W.W. Norton, 2014.

Chesterton, G.K. *Three Works on Distributism*. Create Space Independent Publishing Platform, 2009.

Cipolla, Carlo M. *Before the Industrial Revolution: European Society and Economy, 1.000 – 170*0.3rd ed. New York: W.W. Norton, 1994.

Daly, Herman. *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*. Boston: Beacon Press, 1996.

Elberse, Anita. *Blockbusters: Hit-Making, Risk-Taking and the Big Business of Entertainment*. New York: Henry Holt and Co., 2013.

Fisher, Irving. *The Purchasing Power of Money*. New York: Macmillan, 1920.

Franco, Pedro. *Understanding Bitcoin: Cryptography, Engineering and Economics*. New York: John Wiley & Sons, 2014.

Greco, Thomas H. *Understanding and Creating Alternatives to Legal Tender*. White River Junction, Vt.: Chelsea Green Publishing Co., 2001.

Hagel, John, John Seely Brown şi Duleesha Kulasooriya. *Shift Happens: How the World Is Changing, and What You Need to Do About It*. Houston, Tex.: Ideea Bâte Press, 2014.

Hartmann, Thom. *Unequal Protection: The rise of Corporate Dominance and the Theft of Human Rights*. New York: Rodale Books, 2002.

Hebb, Tessa şi Larry Beeferman. „U.S. Pension Funds' Labour-Friendly Investments". Alfred P. Sloan Industry Studies 2008. Conferinţa anuală, 1 – 2 mai 2008.

Hoffman, Reid. *The Alliance: Managing Talent* in a *Networked Age*. Cambridge, Mass.: Harvard Business Review Press, 2014.

Keen, Andrew. *The Internet Is Not the Answer*. New York: Atlantic Monthly Press.
2015.

Kepos, Paula. *International Directory of Company Histories*, vol. 7. Farmington Hill Mich.: St. James Press, 1993.

Klein, Naomi. *This Changes Everything*: *Capitalism vs. the Climate*. New York and Schuster, 2014.

Kostakis, Vasilis şi Michel Bauwens. *Network Society and Future Scenarios for a Collaborative Economy*. London: Palgrave Macmillan, 2014.

Lanier, Jaron. *Who Owns the* Future? New York: Simon and Schuster, 2013.

Lewis, Michael. *The Big Short*: *Inside the Doomsday Machine*. New York, London: W.W. Norton, 2011.

Lietaer, Bernard A. şi Stephen M. Belgin. *Of Human Wealth: Beyond Greed & Scarcity*. Boulder, Colo: Human Wealth Books and Talks, 2001.

Lietaer, Bernard şi Jacqui Dunne. *Rethinking Money*: *How New Currencies Turn Scarcity into Prosperity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013.

McLuhan, Marshall şi Eric McLuhan. *Laws of Media*: *The New Science*. Toronto: University of Toronto Press, 1992.

Marchessault, Janine. *Marshall McLuhan*. London: Sage Publications, 2005.

Medaille, John. *Toward a Truly Free Market*. Wilmington, Del.: Intercollegiate Studies Institute Books, 2011.

Mill, John Stuart. *Principles of Political Economy with Some of Their Applications to Social Philosophy*. London: Longmans, Green and Co., 1909.

Olen, Helaine. *Pound Foolish*: *Exposing the Dark Side of the Personal Finance Industry*. New York: Penguin/Portfolio, 2012.

Ostrom, Elinor. *Governing the Commons*: *The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge:

Cambridge University Press, 1990.

Pérez, Canota. *Technological Revolutions and Financial Capital*. Cheltenham, England: Edward Elgar Press, 2002.

Piketty, Thomas. *Capital in the Twenty-First Century*. Translated by Arthur Goldhammer. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 2014.

Raymond, Eric S. *The Cathedral and the Bazaar*. Sevastopol, Calif.: O'Reilly Media, 1999.

Rifkin, Jeremy. *The Zero Marginal Cost Society*. Basingstoke, England: Palgrave Macmillan, 2014.

Rushkoff, Douglas. *Life Inc.*: *How Corporations Conquered the World, and How We Can Take It Back*. New York: Random House, 2009.

Present Shock: *When Everything Happens Now*. New York: Penguin/ Curent, 2013.

Sacks, Justin. *The Money Trail*: *Measuring Your Impact on the Local Economy Using* LM3. London: New Economics Foundation & the Countryside Agency, decembrie 2002.

Schumpeter, Joseph A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. 3rd ed. New York: Harper Perennial, 2008.

Schor, Juliet B. *The Overworked American*: *The Unexpected Decline of Leisure*. New York: Basic Books, 1992.

Plenitude: *The New Economics of True Wealth*. New York: Penguin Press, 2010.

Shuman, Michael. *Local Dollars, Local Sense*. White River Junction, Vt.: Chelsea Green Publishing Co., 2012.

Simpson, Christopher. *Science of Coercion*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

Tapscott, Don şi Anthony D. Williams. *Wikinomics*: *How Mass Collaboration Changes Everything*. New York: Penguin/Portfolio Trade.

Televiziune

„Generation Like". *Frontline*. PBS. 18 februarie 2014.

Site-uri web

Horne, Bethany. „How the FLOK Society Brings a Commons Approach to Ecuador’s Economy”. shareable.net, 22 octombrie 2013.

Scholz, Trebor. „Platform Cooperativism vs. the Sharing Economy”. medium.com, 5 decembrie 2014.

U.S. Departament of the Treasury. „History of «In God We Trust»”. treasury.gov, 8 martie 2011.